

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Finspångs kommun

Juni 2021

Petra Ribba, projektledare

Isabelle Panasco, projektmedarbetare


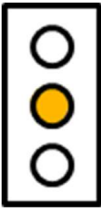
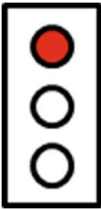
Innehållsförteckning

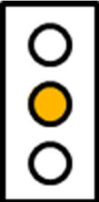

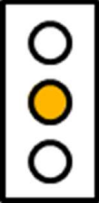
Sammanfattning	1
1. Inledning	5
2. Iakttagelser och bedömningar	7
2.1 Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	7
2.2 Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?	9
2.3 Sker ett erfarenhetsutbyte mellan sektorerna avseende personal- och kompetensförsörjning?	13
2.4 Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	19
2.5 Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	16
2.6 Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	17
3. Revisionell bedömning	20
3.1 Rekommendationer	22
Bilaga- Enkät svar	Error! Bookmark not defined.

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga. Efter genomförd granskning är vår sammanfattande revisionella bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställt en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning.

Den sammanfattande bedömningen baseras på följande bedömning av revisionsfrågor. Bedömningen återfinns i sin helhet under respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Kommentar	
Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt Finspångs kommun har kommunövergripande mål, strategi samt en personal- och kompetensförsörjningsplan för sektorernas gemensamma utmaningar. Vi noterar att vissa sektorer inte upprättat personal- och kompetensförsörjningsplaner för att hantera sektorns specifika utmaningar.	
Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt Det finns en tydlig och formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Aktuell delegationsordning finns. Av enkätsvaren framkommer att ansvaret inte upplevs lika tydligt bland cheferna.	
Sker ett erfarenhetsutbyte mellan sektorerna avseende personal- och kompetensförsörjning?	Ej uppfyllt Vi bedömer att det i nuläget inte sker något strukturerat erfarenhetsutbyte mellan sektorerna gällande personal- och kompetensförsörjning.	

<p>Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?</p>	<p>Delvis uppfyllt Delårsrapporter och årsredovisning ger en övergripande sammanställning av den samlade personal och kompetensförsörjningen i kommunen. Dock kan uppföljningen utvecklas då den inte tydligt redogör för personalarbetet för respektive sektor.</p> <p>Vår granskning visar att kommunstyrelsen fattar åtgärder om personal- och kompetensförsörjning vid behov.</p>	
<p>Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?</p>	<p>Uppfyllt Det finns flera samarbeten med Linköpings universitet för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Det finns både kommunövergripande samarbeten som sektorspecifika.</p>	
<p>Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?</p>	<p>Delvis uppfyllt Det pågår ett arbete med att utveckla arbetsgivarvarumärket. Dock visar vårt enkätresultat att det inte upplevs genomföras tillräckligt med åtgärder inom området. Flera förmåner har tagits fram för att skapa förutsättningar för nöjda medarbetare. En majoritet av cheferna kan rekommendera kommunen som arbetsgivare.</p>	

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att samtliga sektorer har upprättade personal- och kompetensförsörjningsplaner i enlighet med de styrande dokumenten samt att dessa revideras efter behov.
- Säkerställ att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Säkerställ en systematisk och strukturerad uppföljning av strategi, handlingsplan och kompetensförsörjningsplan.
- Säkerställ att samtliga medarbetare har individuella utvecklingsplaner i enlighet med Strategi för Finspångs kommun som attraktiv arbetsplats och personal- och kompetensförsörjningsplanen.

- Säkerställ att rutin för avgångssamtal ses över och att information från avgångssamtal sammanställs och analyseras som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande.
- Att utveckla arbetet avseende erfarenhetsutbytet mellan sektorerna kopplat till personal och kompetensförsörjning.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Under de senaste tio åren har Sveriges kommuner i snitt rekryterat 60 000 nya medarbetare varje år enligt uppgift från SKR. De demografiska förändringarna, där bland annat de äldre åldersgrupperna ökar, innebär att behoven av att rekrytera nya medarbetare kommer att öka än mer framöver. Samtidigt genererar även pensionsavgångar och personalomsättning ett rekryteringsbehov. Mot denna bakgrund blir personal- och kompetensförsörjning ett område som blir allt viktigare för kommunerna för att klara leveransen av välfärdstjänster inom bla skola, teknisk verksamhet samt vård- och omsorg.

För att möta utmaningarna krävs att kommunen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera nya medarbetare men även för att behålla de medarbetare som redan är anställda. En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt ansvar inom organisationen för personal- och kompetensförsörjningen, att det finns strategier att utgå ifrån samt mål som styr arbetet och riktningen. Strategierna behöver omsättas i aktiviteter som löpande följs upp.

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

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

För att uppnå syftet med granskningen kommer följande revisionsfrågor att besvaras:

1. Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?
2. Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?
3. Sker ett erfarenhetsutbyte mellan sektorerna avseende personal- och kompetensförsörjning?
4. Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?
5. Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
6. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

1.3 Revisionskriterier

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

1.4 Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsen samt revisionsåret 2021.

1.5 Metod

Granskningen har utförts genom intervjuer och analys av för granskningen relevanta dokument och underlag såsom dokumenterade uppföljningar, kommunstyrelsens protokoll avseende beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning och underliggande handlingar.

Intervjuer har genomförts med:

- HR-chef
- Sektorschef vård- och omsorg
- Sektorschef samhällsbyggnad
- Fackliga företrädare

En webbenkät har skickats till samtliga chefer med frågor relaterat till förutsättningar för personal- och kompetensförsörjning. Totalt har 87 chefer tagit del av enkäten, 71 chefer har besvarat enkäten, motsvarande en svarsfrekvens på ca 82 procent. 16 chefer har inte besvarat enkäten.

Ett utkast av rapporten har sakgranskat av de intervjuade.

2. Iakttagelser och bedömningar

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som vi gjort kopplat till respektive revisionsfråga. I samband med granskningen har en webbenkät skickats ut till samtliga chefer. Utfallet av enkäten redovisas under respektive kontrollmål. I bilaga redovisas bakgrundsuppgifter till respondenterna i enkäten som exempelvis antal år som chef, antal underställda medarbetare med mera.

2.1 Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?

Iakttagelser

Finspång kommuns övergripande styrdokument för kompetensförsörjning är:

- *Strategi för Finspångs kommun som attraktiv arbetsplats*
- *Personal- och kompetensförsörjningsplan*
- *Personalpolitiskt program*

Strategi för Finspångs kommun som attraktiv arbetsplats är fastställd av kommunfullmäktige 2020-05-13 § 111. Syftet med strategin är att skapa en gemensam målbild för kommunen som gör det möjligt att attrahera, behålla och utveckla personalresurser på bästa sätt. Enligt strategin ska det vara störst fokus på bristyrken och kompetenser som är svåra att rekrytera.

Strategin har kompletterats med en handlingsplan: *Handlingsplan attraktiv arbetsplats*, som innehåller konkreta aktiviteter under åren 2020-2021 inom områdena:

- arbetsgivarvarumärke
- fokus på målgrupper som är svåra att rekrytera och marknadsföringsaktiviteter
- studentaktiviteter
- mässor
- Finspångs kommuns kommunikationskanaler och karriärvägar.

Handlingsplanen anger ansvar, tidsplan, kostnader och effektmål för aktiviteterna inom respektive område. I vissa intervjuer uppges att strategin ännu inte helt genomsyrar organisationen i och med att den antogs under 2020. Av intervjuer framgår att inte alla har kännedom om den övergripande handlingsplanen.

Personal- och kompetensförsörjningsplanen fastställd av kommunstyrelsen 2020-02-12 § 44 syftar till att säkerställa att Finspångs kommun har en god försörjning av personal och kompetens för sina verksamheter framåt. De utmaningar som är specifika för sektorerna ska hanteras inom respektive sektorer. Sektorerna ska själva ta fram åtgärder för att säkerställa att planen efterföljs. Vi har tagit del av utbildningssektorns kompetensförsörjningsplan samt ett utkast av sektor samhällsbyggnads kompetensförsörjningsplan som är under framtagande. Sektor utbildnings plan ska följas upp på varje sektors ledningsgrupp och samverkansgrupp månadsvis. Planen är

framtagen tillsammans med fackliga företrädare. Av intervjuerna framgår att inte alla sektorer upprättat kompetensförsörjningsplaner utifrån rådande läge med Covid-19.

Utifrån intervjuer framgår att kompetens- och rekryteringsbehov inte heller kartläggs och följs upp genom kompetensförsörjningsplanen. Vissa intervjuade menar att närmsta chef har detta dokumenterat medan andra chefer menar att det kartläggs via andra dokument. Ett exempel är för vård och omsorg som följer upp sina medarbetares kompetens genom äldreplan.

Av personal- och kompetensförsörjningsplanen framgår att antalet barn och äldre i kommunen ökar, vilket innebär ett ökat behov av kommunala verksamheter främst inom utbildning och äldreomsorg. För att möta rekryteringsutmaningen i Finspångs kommun har kommunen valt att tillämpa Sveriges kommuner och regioners nio strategier för att åtgärda nuvarande bristområden och möta kommande personal- och kompetensbehov. Vidare har fyra prioriterade åtgärder tagits fram för att möta utmaningarna med personal- och kompetensbehov:

- *Säkerställa att rätt grundbemanning finns i verksamheterna*
- *Bredda rekryteringen*
- *Utnyttja tekniken*
- *Visa på karriärmöjligheter*

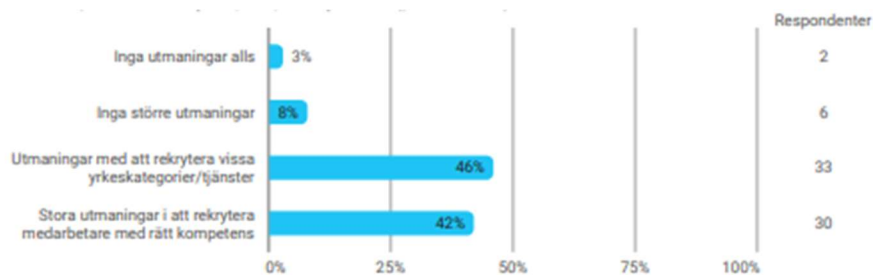
Vidare beslutade kommunfullmäktige den 30 oktober 2019 § 151 att fastställa ett nytt *personalpolitiskt program för Finspångs kommun*. Programmet ska tydliggöra ett gemensamt förhållningssätt och viljeriktning när det gäller kommunens personalpolitik. Gemensamt ska politiker, chefer och medarbetare ta ansvar för att tillämpa den. I programmet tydliggörs även de egenskaper som cheferna behöver ha för att lyckas i sin roll inklusive vikten av en bra arbetsmiljö och utvecklande arbetsklimat.

Mål avseende personal- och kompetensförsörjning

Kommunfullmäktige beslutade den 27 november 2019 om en ny styrmodell. Utgångspunkten för budgetplan och verksamhetsutveckling är de 17 globala målen i Agenda 2030, varav ett mål berör granskningsområdet: nummer 8, Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt. För Finspångs kommun betyder målet följande: *“Kommunen är en attraktiv arbetsgivare för nuvarande personal och blivande medarbetare. Vi har beredskap för att möta behovet av kompetens i vår egen organisation”*.

I den enkätundersökning som har genomförts i samband med denna granskning, ställdes bland annat frågan om hur kompetensförsörjningsläget ser ut just nu (på kort sikt) inom cheferns ansvarsområde. I diagrammet nedan framgår hur cheferna besvarade frågan:

Diagram 1- Enkät svar "Hur ser kompetensförsörjning ut just nu (kort sikt) inom ditt ansvarsområde?"



Av diagrammet framgår att 88 procent av respondenterna anser sig ha utmaningar eller stora utmaningar gällande rekrytering av medarbetare med rätt kompetens. I övrigt noteras att 11 procent inte upplever större utmaningar eller inga utmaningar alls. Från kommentarerna framgår att det är stora svårigheter att rekrytera vissa yrkesgrupper. Till exempel nämns att det finns brist på eller svårigheter i att rekrytera olika lärargrupper, sjuksköterskor, medarbetare med körkort, medarbetare med tillräckliga språkkunskaper etc. Inom vissa yrkesgrupper är svårt att rekrytera erfaren personal. I flera intervjuer nämns utmaningar såsom lönemässig konkurrens.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är **delvis uppfylld**.

Vår granskning visar att det finns kommunövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning samt en strategi för Finspång kommun som beskriver syfte och mål med kommunens kompetensförsörjning.

Det finns en övergripande personal- och kompetensförsörjningsplan avgränsad till de utmaningar sektorerna har gemensamt. Varje sektor ska hantera sina specifika utmaningar inom respektive sektorer. Vi noterar att alla sektorer inte upprättat egna personal- och kompetensförsörjningsplaner i enlighet med de styrande dokumenten. Granskningen visar att det finns en följsamhet till upprättade mål och delvis till planer.

2.2 Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?

lakttagelser

Enligt *Reglemente för kommunstyrelsen*, beslutat av kommunfullmäktige 2020-03-25 § 45, ska kommunstyrelsen ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Styrelsen är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning och har hand om personalfrågor inom samtliga verksamhetsområden. Fullmäktige fördelar i och med reglementet arbetsmiljöuppgifter till kommunstyrelsen enligt arbetsmiljölagstiftningen samt arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. Kommunstyrelsen har rätt att fördela arbetsmiljöuppgifter vidare till förvaltningsorganisationen.

Arbetsgivardelegation är kommunstyrelsens utskott avseende personalpolitiken. Deras uppdrag är att leda, samordna och följa upp hur personalpolitiken utvecklas samt bereda aktuella ärenden inom området till kommunstyrelsen.

Enligt intervjuer finns en mall för chefskontrakt där det bland annat framgår vilka förväntningar som ställs på dig som chef i Finspångs kommunkoncern, värdegrund,

utveckling och utvärdering av ledarskapet etc. Mallen, daterad, 2017-01-25, signeras av samtliga chefer vid anställning.

Kommunstyrelsens delegationsordning samt kommundirektörens vidaredelegation

Av kommunstyrelsens delegationsordning, fastställd 2019-09-30 § 353 av kommunstyrelsen, samt kommundirektörens vidaredelegation, fastställd 2020-01-13 av kommundirektören, redogörs för de ärendetyper där beslutanderätt inom kommunstyrelsens kompetens- och ansvarsområden som delegerats till förtroendevalda och tjänstepersoner.

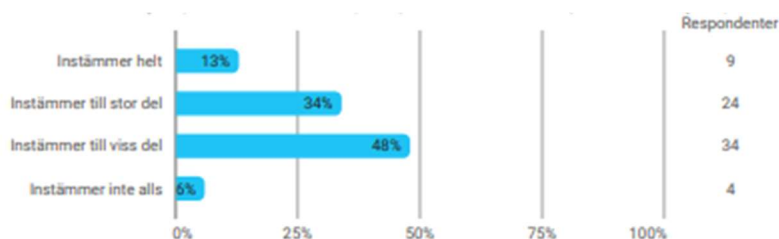
I delegationsordningen framgår inom området för personalärenden bl.a:

- Att beslut om anställning över sex månader inom ekonomisk ram är delegerat till kommundirektör med möjlighet till vidaredelegation.
- Beslut om anställnings- och lönevillkor för kommundirektören ska beslutas av kommunstyrelsens ordförande.
- Beslut om uppsägning på grund av arbetsbrist, personliga skäl eller avskedande beslutas av kommundirektör med möjlighet till vidaredelegation HR-chef.
- Träffa överenskommelse med fackliga organisationer om avvikelser från dispositiva paragrafer i arbetsrättslig lagstiftning samt träffa överenskommelser med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal är delegerat till kommundirektör med möjlighet till vidaredelegering till HR-chef.

Av intervjuer framgår att berörd chef ansvarar för rekryteringsprocessen: utlysa tjänsten, genomföra urval, kalla till och genomföra intervjuer samt sätta lön och upprätta anställningsavtal. Rekryteringar av chefs- och specialistyrken görs av chef tillsammans med stöd från en person på HR-avdelningen. HR-avdelningen arbetar med stöd, råd och service till chefer, medarbetare och förtroendevalda. De är organiserade inom ledningsstaben. På HR-avdelningen arbetar fem HR-konsulter med att stötta sektorerna och bolagen. HR-konsulterna deltar i chefsledningsmötena för respektive sektor.

I enkäten ställdes frågan till cheferna om de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen. I diagram 2 nedan redovisas hur svaren fördelades:

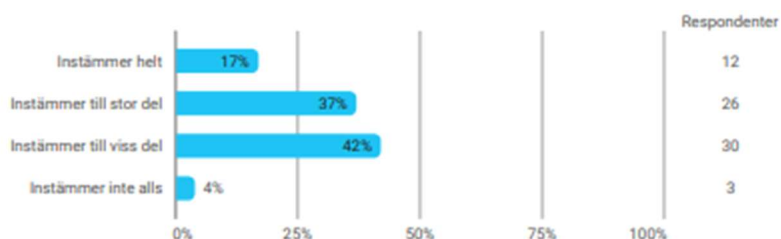
Diagram 2- Enkät svar "Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjning"



Enkätsvaren visar att 54 procent av respondenterna instämmer till viss del eller inte alls om att det finns en tydlig ansvarsfördelning. 46 procent instämmer till stor del eller helt i påståendet. Inom sektorerna social omsorg, utbildning samt vård- och omsorg finns en lägre andel respondenter som anser att ansvarsfördelningen är tydlig medan sektor samhällsbyggnad och ledningsstab har en högre andel. Av intervjuer framgår en samstämmig bild av att ansvar och befogenheter inom området för personal och kompetensförsörjning är tydligt.

Vi ställde tre frågor i enkäten för att undersöka om cheferna upplever att de har stöd i sitt uppdrag att rekrytera medarbetare. Dels om cheferna anser att de har tillgång till ett stöd som motsvarar behovet när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare, dels om de upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess. Utifrån diagram 3, 4 och 5 nedan framgår svaren:

Diagram 3- Enkät svar "Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde"



Enkätresultatet visar att 54 procent instämmer helt eller till stor del om att ett tillräckligt stöd finns för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde. 46 procent instämmer till viss del eller inte alls. I chefs- och medarbetarhandboken framgår kommunövergripande anvisningar för rekrytering. I vissa intervjuer framgår att kommunens löner begränsar möjligheten att rekrytera men ännu mer utgör lönenivåerna ett problem när det gäller att kunna behålla kompetens. Som nämns ovan ansvarar respektive sektor för rekryteringsförfarande vilket sker på olika sätt i sektorerna. Det framgår att HR-avdelningen är behjälpliga i utformningen av annons och kravprofil och det finns mallar som ska användas vid annonsering.

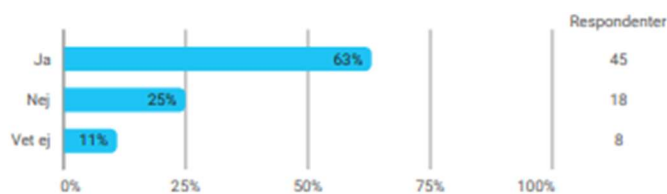
Av fritextsvaren framgår det att det saknas till viss del stöd att utveckla medarbetare. Det framkommer även att man kan öka kunskapen om hur organisationen kan bli bättre på att attrahera och behålla värdefulla medarbetare.

I strategi för Finspångs kommun som attraktiv arbetsplats står det att alla medarbetare ska ha en individuell utvecklingsplan som utvärderas och revideras varje år. I utvecklingsplanen ska insatser framgå som behövs för att medarbetaren ska ha rätt

förutsättningar för att kunna utföra sitt arbete på ett fullgott sätt. Av intervjuer framgår att alla medarbetare bör ha en individuell utvecklingsplan, denna utvärderas i samband med medarbetarsamtalet. Det har dock inte genomförts någon kontroll om samtliga medarbetare har det.

En lönestrategi har beslutats av kommunfullmäktige 2013-06-19 och har sin utgångspunkt i det personalpolitiska programmet. Chefer erbjuds årligen utbildning i löneöversynsprocessen. Inför varje löneöversyn ska lönekartläggning genomföras för att identifiera strukturer men också tydliggöra bristområden för att dessa ska kunna justeras. Detta görs genom att prioritera yrkesgrupper som det är eller befaras vara brist på i framtiden. Verksamheterna rapporterar detta till HR-avdelningen. Därefter ska en prioritering från de inrapporterade bristyrkena göras. I intervjuer framgår att man ser en utmaning inom flera olika befattningar att nyrekryterade hamnar på en högre lönenivå än de medarbetare som arbetat längre i kommunen. Det framhålls att det pågår ett arbete med att se över detta.

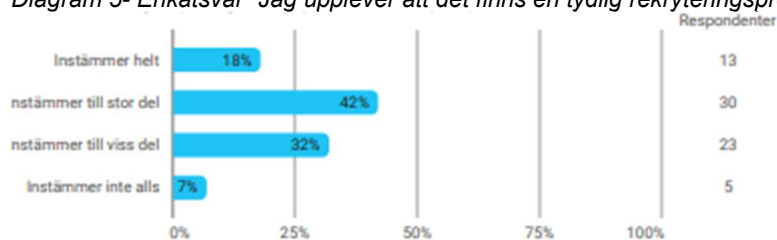
Diagram 4- Enkät svar "Anser jag att HR ger mig det stöd som motsvara mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde"



Av diagrammet går att utläsa att 63 procent anser att HR ger det stöd som motsvarar behovet när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom ansvarsområdet. 25 procent av respondenterna anser inte att de får tillräckligt stöd.

Utifrån flertalet intervjuer framgår att kommunen har en bemanningscentral. Bemanningscentralen är en enhet med ansvar att bemanna med vikarier inom vård och omsorg, social omsorg, förskola, kost och lokalvård.

Diagram 5- Enkät svar "Jag upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess i Finspångs kommun"



Av respondenterna anger 60 procent att de instämmer helt eller till stor del i att det finns en tydlig rekryteringsprocess. Av flera intervjuer framgår att det finns tillräckligt stöd i rekryteringsprocessen gällande chefstjänster medan det saknas tillräckligt stöd i rekryteringar för andra tjänster.

Ytterligare enkätfråga som ställts är "Finns stödmaterial och rutiner tillgängligt för introduktion av nya medarbetare", vilket 90 procent av cheferna instämmer i att det gör. 5 procent har svarat nej på frågan och 6 procent har svarat vet ej.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfråga som **delvis uppfylld**.

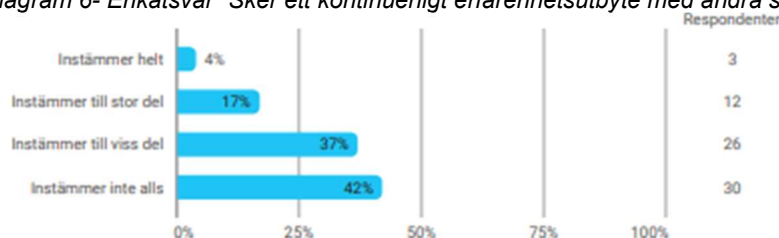
Vår granskning visar att det finns en tydlig och formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Det finns en aktuell delegationsordning. Av enkätsvaren framgår dock att ansvaret inte upplevs lika tydligt bland cheferna. Av fritextsvaren i enkäten framgår att organisationen kan bli bättre på att attrahera och behålla värdefulla medarbetare.

2.3 Sker ett erfarenhetsutbyte mellan sektorerna avseende personal- och kompetensförsörjning?

lakttagelser

För att ta reda på om det sker ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte med andra sektorer har vi ställt en fråga i enkäten om det sker ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte med andra sektorer. I diagram 6 nedan redovisas hur svaren fördelas.

Diagram 6- Enkätsvar "Sker ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte med andra sektorer"



Av diagrammet framgår att 37 procent instämmer till viss del till påståendet medan 42 procent av respondenterna instämmer inte alls. Vid intervjuer bekräftas resultatet av enkäten. Samtliga intervjuade anger att det inte sker ett systematiskt erfarenhetsutbyte mellan sektorerna i dagsläget. Från fritextsvaren kan vi bland annat utläsa att utbyte avseende personal- och kompetensförsörjning med andra sektorer kan förbättras. I vissa intervjuer uppges att organisationen arbetar i "stuprör", även om ambitionen är att samverka.

Enligt intervjuer finns olika forum för erfarenhetsutbyte såsom chefsledningsmöten. Där finns möjlighet att kunna ta del av goda exempel från andra verksamheter. Vidare träffas HR-konsulterna två gånger per vecka för att också kunna ta del av goda exempel. HR-konsulterna deltar även i sektorerna ledningsgrupper.

I strategi för Finspångs kommun som attraktiv arbetsplats står att intranätet ska möjliggöra engagemang och samverkan över avdelningsgränser. Från vissa intervjuer framgår att intranätet ger möjligheten att dela på goda exempel men att det inte i dagsläget görs i någon större utsträckning.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som **ej uppfylld**.

Vi grundar vår bedömning på att det i nuläget inte sker något strukturerat erfarenhetsutbyte mellan sektorerna. Vår granskning visar att det finns några plattformar för informationsutbyte mellan sektorerna gällande personal- och kompetensförsörjningsfrågor, men att det i dagsläget inte används i tillräcklig utsträckning. Det stöds även av enkätundersökningen vilken visar på att det finns behov av att ytterligare stärka graden av erfarenhetsutbyte mellan sektorerna.

2.4 Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

lakttagelser

Uppföljning

I delårsrapporter och årsredovisning ges en övergripande sammanställning över den samlade personal- och kompetensförsörjningen inom Finspångs kommun. Personal- och kompetensförsörjningsredovisningen syftar till att ge en uppföljning av personalarbetet i kommunen men också som ett komplement till det personalpolitiska arbetet.

HR-chefen rapporterar en sammanställning av den kommungemensamma uppföljningen av målet till kommunstyrelsen: anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt. I uppföljningen av målet går att läsa att sektorerna har stärkt sina resultat utifrån medarbetarenkäten. Ett prioriterat arbete pågår med att minska sjukfrånvaron. Vidare framgår att det inom sektorerna social omsorg samt vård- och omsorg finns arbetsgrupper eller ombud utsedda som på olika sätt arbetar med kompetensutvecklingen där utbildningsplaner och föreläsningar planeras in. Kompetensutveckling har skett med stöd av omställningsmedel eller statsbidrag. Vidare har det införts karriärtjänster inom skolan och äldreomsorgslyft har påbörjats. Utifrån rådande pandemi har flera insatser fått ställas in eller flyttas fram samtidigt som nya utbildningsinsatser prioriterats.

I årsredovisningen 2020 redogörs för att kompetensförsörjning och kontinuerlig kompetensutveckling sker. Personalförsörjningen är beroende av hur väl kommunen lyckas attrahera arbetskraft samt motivera och utveckla befintliga medarbetare. Två nuvarande fokusområden är kring grundbemanning och schemaoptimering, som nämns under första revisionsfrågan tydliggörs detta i det övergripande personal- och kompetensförsörjningsplanen. Utifrån årsredovisningen 2020 beskrivs att en utredning har skett kring effektivaste organisering för bemanningsfrågorna. Kommunen behöver sätta fokus på frågan kring utökad grundbemanning tillsammans med heltidsfrågan framåt för att nå i mål i frågorna.

I årsredovisningen 2020 framgår att kompetensutvecklingsinsatser har genomförts för att vidareutbilda medarbetare till barnskötare, förskollärare, vårdbiträden, undersköterskor och sjuksköterskor till specialister. Även körkortsutbildningar har erbjudits till några medarbetare. Kommunstyrelsen har sedan tidigare beslutat om hälsokontroller via företagshälsovården för tillsvidareanställda, långtidsvikarier samt bidragsanställda. Under hösten 2020 beslutade kommunstyrelsen att hälsokontrollerna ska upphöra.

Det framkommer i intervjuer att strategin och handlingsplanen inte följs upp kontinuerligt och att detta är ett utvecklingsområde. Som nämns i första revisionsfrågan redogörs i strategin att aktiviteterna i handlingsplanen ska följas upp.

Utifrån intervjuer framkommer att medarbetarundersökning genomförs varje år. Genom undersökningen ges en bild över hur medarbetaren upplever sin situation och hur medarbetaren uppfattar kommunen som arbetsgivare. Vi har i protokoll för år 2020 och 2021 inte kunnat se att kommunstyrelsen tagit del av medarbetarundersökningen.

Revisionen har tagit del av dokumentation avseende budgetdialog 2022 i samråd med tjänstemän och politiker. I dokumentationen framgår utmaningar inom kompetensförsörjning för respektive sektor.

Åtgärder

Av årsredovisning 2020 framgår att kommunen satt fokus på att arbeta med ständiga förbättringar, att digitalisera och hitta nya effektivare arbetssätt. Flera insatser har fått läggas på framtiden utifrån rådande läge så ständiga förbättringar och digitalisering behöver fortsatt stå i fokus.

Exempel på åtgärder som kommunstyrelsen fattat beslut om:

- Kommunstyrelsen beslutade 2020-04-22 § 184 om fyra beslut avseende inriktningsbeslut för 2020 års löneöversyn.
 - Fördelning av avsatta medel sker i enlighet med gällande avtal om sifferavtal tecknas centralt. Eventuellt prioriterade grupper hanteras enligt att-sats två.
 - Eventuellt prioriterad grupp eller grupper ska tas fram av ledningsgruppen och beslutas av arbetsgivardelegation.
 - Att så långt det är möjligt försöka ha en sammanhållen löneprocess men påbörja löneöversyn för de områden där det finns tecknade centrala avtal.
 - Behovet av större justeringar i lönenivåer för enskilda medarbetare hanteras i fördelningen av medel, mindre justeringar hanteras av respektive sektor.
- Kommunstyrelsen beslutade 2021-03-31 § 113 om inriktningsbeslut för 2021 års löneöversyn. Likt 2020 års löneöversyn innehåller 2021 års löneöversyn samtliga fyra beslutade punkter med tillägg att eventuellt behov av justering av löner utifrån lönekartläggningen hanteras i fördelningen av medel.
- Ledningsstaben beviljades i samband med kommunstyrelsens sammanträde 2020-09-23 § 322 utvecklingsmedel om 175 000 kronor för projektets arbete med att genomföra och implementera en effektiv och säker lösning för tillgängliga mallar i Office Programmen för Finspångs kommun. En implementation av tillgängliga dokument som är lätta att använda av kommunens medarbetare kommer att skapa en förenklad vardag. Vid sammanträdet 2020-11-25 § 429 beviljades Ledningsstaben utvecklingsmedel för att ta fram en animerad film till den digitaliserade introduktionen. Ledningsstaben vill i det arbetet ta fram en film som är hållbar över tid.
- HR-avdelningen ansökte om digitaliseringsmedel för WinLas kompetens- och utbildningsverktyg. Kommunstyrelsen beviljade 2020-12-09 § 444 om första steget som innebär att chefer kan se direkt i webben medarbetares LAS-tid, ta ut rapporter etc. Medarbetare ska även kunna ta ut information. I det andra steget som planeras genomföras under 2021 kommer systemet att utökas med webbaserat kompetensverktyg och kursverktyg. Kompetensverktyget innebär att chefer kan se medarbetares samtliga kompetenser i en samlad bild. I kursverktyget kommer kommunen kunna hantera samtliga interna utbildningspaket och kurser som medarbetare ska gå i ett visst intervall, till exempel hjärt- och lungräddning och arbetsmiljöutbildning för chefer. Det finns möjlighet att skapa påminnelser och säkra att medarbetare får kurser vid rätt tillfälle och intervall.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis uppfylld**.

Vi grundar vår bedömning på att det i delårsrapporterna och i årsredovisningen ges en övergripande sammanställning över de samlade personal- och kompetensförsörjningen i Finspångs kommun. Kommunstyrelsen tar del av uppföljningen av målet *Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*. Dock noterar vi att uppföljningen vid delårs- och årsredovisning kan utvecklas då det inte tydligt redogörs för personalarbetet för respektive sektor. Vidare noterar vi att det inte sker någon systematisk eller strukturerad uppföljning av strategi, handlingsplan och kompetensförsörjningsplan. Vi konstaterar att kommunstyrelsen vid behov fattar beslut om åtgärder inom området.

2.5 Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

lakttagelser

Finspångs kommun har flera etablerade samarbeten med Linköpings universitet i syftet att stärka arbetet med personal och kompetensförsörjning. I samtliga intervjuer framgår att respektive sektor ansvarar själva för att upprätta samverkansavtal med universitet/högskolor.

Av årsredovisning 2020 framgår att kommunen ingår i ledningsgruppen för ett projekt mellan länets kommuner, Region Östergötland och Linköpings universitet som avser att att främja övergång till högre studier.

Exempel på överenskommelser är:

- Överenskommelse om samarbete gällande Centrum för kommunstrategiska studier (CKS), Linköpings universitet för perioden 1/1 2017- 31/12 2021 samt 1/1 2022- 31/12 2026. Syftet med överenskommelsen är att stärka CKS förutsättningar att nå målet att utveckla och fördjupa kommunstrategiskt relevant kunskap, till stöd för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. CKS ska utgöra ett nationellt kraftcentrum för strategisk kommunforskning och fungera som en vetenskaplig resurs i kommunernas övergripande utvecklingsarbete.
- Kollektivavtal med vårdförbundet (AST) som innebär att personen i fråga har möjlighet att studera på 50 procent och arbeta på 50 procent för att vidareutbilda sig. Vidare finns även praktikplatser inom kommunens hälso- och sjukvård.

Vidare beskrivs samverkan tillsammans med sektorerna och Curt Nicolin gymnasiet. Curt Nicolin Gymnasiet ägs av regionens industri och Finspångs kommun. Det erbjuds som elev både praktik (APL) och sommarjobb där eleven får prova på arbetslivet. Curt Nicolin Gymnasiet bedriver fyra gymnasieprogram.

I handlingsplanen Attraktiv arbetsplats framgår de studentaktiviteter och mässor som Finspångs kommun årligen deltar i. Aktiviteter som framgår är bland annat socionomdagen, studentmässan Campus Norrköping, lärarstudenternas arbetsmarknadsdag, arbetsmarknadsdag hälso- och sjukvårdspersonal samt relationsträffar med målgrupper som är svåra att rekrytera. Det framgår också vilken verksamhet som har ansvar, tidsplan och kostnad.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld**.

Vi grundar vår bedömning på att det finns flera olika samarbeten med Linköpings universitet för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Det finns samarbeten som är både kommunövergripande och sektorspecifika.

2.6 Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

lakttagelser

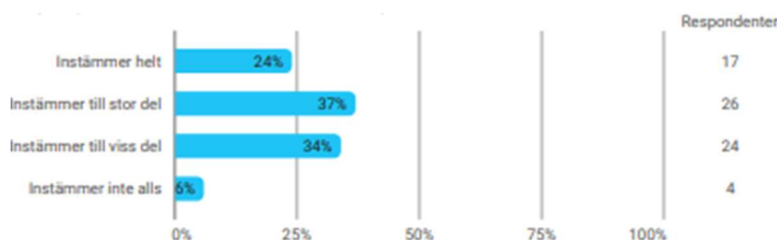
Kommunfullmäktige har fastställt följande vision för Finspångs kommun: *"Finspång är den attraktiva kommunen i en spännande region, där vi skapar utveckling och livskvalitet genom samverkan, öppenhet och nytänkande."*

I strategi för Finspångs kommun som attraktiv arbetsplats framgår att Finspångs kommun marknadsförs i olika kanaler, bland annat intranät och externa webbplats. Kommunen utvecklar och följer kontinuerligt upp olika koncept för att bygga arbetsgivarvarumärket och hantera rekrytering via digitala kanaler.

Utifrån intervjuer framkommer att Finspångs kommun tillhandahåller flera utbildningar för chefer. Cheferna har bland annat fått kompetensutveckling gällande förändringsledning för att stödja medarbetarna i ett ständigt pågående förändringsarbete. Vidare ingår ett avsnitt kring förändring och förändringsledning i arbetsmiljöutbildningen som cheferna genomgår vart femte år. Några chefer går även regionala ledarutvecklingsprogram.

I enkäten ställdes frågan avseende om respondenterna upplever att Finspångs kommun är en attraktiv arbetsgivare för framtida medarbetare. Av diagrammet framkommer att 61 procent instämmer helt eller till stor del medan 41 procent instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

Diagram 7- Enkätsvar "Jag anser att Finspångs kommun är en attraktiv arbetsgivare för framtida medarbetare"



I årsredovisning 2020 går att utläsa från medarbetarenkäten att andelen medarbetare som kan rekommendera kommunen som arbetsgivare har ökat något. För att skapa förutsättningar till nöjda medarbetare har kommunen infört ett antal förmåner.

Exempel på personalrelaterade förmåner är:

- Erbjuder heltid som norm
- Friskvårdsbidrag
- Förmånsportal

- Försäkringar
- Cyklar

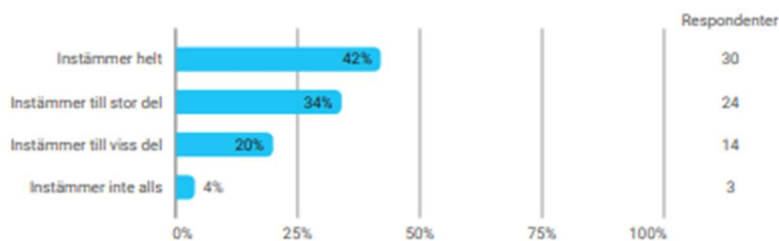
I handlingsplan Attraktiv arbetsgivare specificeras aktiviteter med fokus på arbetsgivarvarumärket och som även beskrivs i "En strategi för Finspångs kommun som attraktiv arbetsplats". En av aktiviteterna handlar om att ta fram ett förslag på ett starkt och konkurrenskraftigt arbetsgivarvarumärke där det framgår "vilka vi är, vad vi står för och vad vi har att erbjuda". Detta ska tas fram av HR-avdelningen samt kommunikationsavdelningen för beslut till kommunledningsgruppen.

I handlingsplanen framgår även aktiviteter med fokus på målgrupper som är svåra att rekrytera och marknadsföringsaktiviteter. Exempel som beskrivs är att engagera sig i campus-aktiviteter och samverka med studentsektioner för sjuksköterskor, socionomer, lärare och förskollärare, erbjuda lunchföreläsningar, möjligheten att skugga en medarbetare en dag, strategisk affischering, riktade kampanjer i sociala medier, rekryteringsannonser publiceras på studenternas interna kommunikationskanaler och i näringslivsgrupper etc.

Utifrån intervjuer framgår att kommunen har en aktivitet benämnd "veckans instagrammare". En medarbetare från organisationen väljs ut och får dokumentera sin vecka från arbetet. Vidare nämns att det inom Finspångs kommun finns utmärkelser såsom *Årets medarbetare* och *årets chef* som kommunens ledningsgrupp utser.

I enkäten ställdes frågan om de tillfrågade cheferna skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Finspångs kommun. I diagram 8 nedan framgår följande svar:

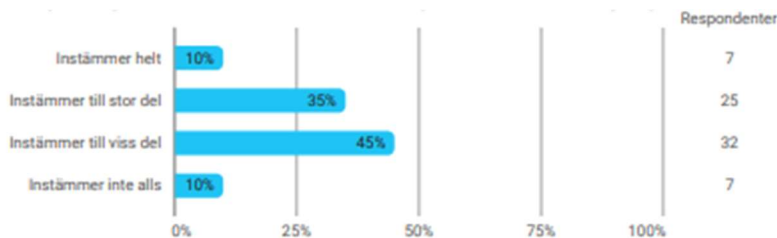
Diagram 8- Enkät svar "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Finspångs kommun"



Utifrån svaren framgår att 76 procent instämmer helt eller till stor del på påståendet att de skulle rekommendera andra att börja arbeta inom kommunen. I övrigt framgår att 20 procent instämmer till viss del och 4 procent inte alls instämmer. Inom sektorerna social omsorg samt utbildning finns en lägre andel av respondenterna som anser att de kan rekommendera andra att börja arbeta inom Finspångs kommun.

I enkäten ställdes frågan om tillfrågade chefer upplever att åtgärder genomförs för att utveckla arbetsgivarvarumärket Finspångs kommun. I diagram 9 nedan redovisas hur svarande svarat:

Diagram 9- Enkät svar "Jag upplever att åtgärder genomförts för att utveckla arbetsgivarvarumärket Finspångs kommun"

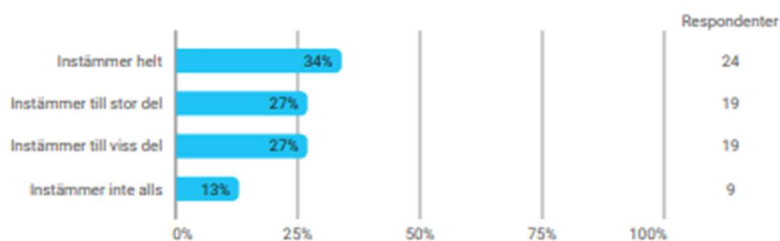


Av enkätresultatet framgår att 55 procent instämmer till viss del eller inte alls i påståendet att det genomförts åtgärder för att utveckla arbetsgivarvarumärket Finspångs kommun. 45 procent instämmer till stor del eller helt i påståendet. Inom sektorerna social omsorg, utbildning samt vård och omsorg finns en lägre andel av respondenterna som anser att åtgärder genomförts för att utveckla arbetsgivarvarumärket medan sektor samhällsbyggnad samt ledningsstab har en högre andel.

Utifrån personal- och kompetensförsörjningsplan för Finspångs kommun framgår att det finns en uppsatt plan för hur heltidsarbetet bland medarbetarna ska öka och rekrytering på heltid ska ske för att tillse att heltid blir norm senast år 2022. I budgetdialog 2022 framgår att sektor social omsorg bland annat beskriver heltid som norm som en framtida utmaning. Vidare framgår att det finns processer med att testa olika tekniska lösningar inom alla sektorer men arbetet behöver intensifieras. Det framgår också att de kompetenser som kommunen har brist på används konsulter externt.

För att ta reda på om kommunen fångar upp varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning har vi ställt en fråga i enkäten om avslutningssamtal genomförs och dokumenteras när en medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension. I diagram 10 nedan redovisas hur svaren fördelades:

Diagram 10- Enkät svar "Avslutningssamtal genomförs och dokumenteras när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension"



Av diagrammet framgår att 61 procent instämmer helt eller till stor del medans 40 procent instämmer till viss del eller inte alls. Av fritextsvaren kan vi bland annat utläsa att respondenterna anger att samtalen genomförs och dokumenteras för chefens egen skull. Av intervjuer framgår att det inte sker någon sammanställning av innehållet i avgångssamtalen.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis uppfylld**.

Vi grundar vår bedömning på att det pågår ett arbete med att utveckla arbetsgivarvarumärket. Trots arbetet visar enkätresultatet att det inte upplevs genomföras tillräckligt med åtgärder inom området. Flera förmaner har tagits fram för att skapa förutsättningar för nöjda medarbetare. En majoritet av de svarande kan

rekommendera kommunen som arbetsgivare. Vad gäller genomförande av avgångssamtal noterar vi att det finns ett behov av att genomföra åtgärder som att säkerställa att samtalen förs, dokumenteras och sammanställs.


3. Revisionell bedömning

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande revisionella bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställt en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning. Den sammanfattande bedömningen baseras på följande bedömning av revisionsfrågor. Bedömningen återfinns i sin helhet under respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Kommentar	
Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt Finspångs kommun har kommunövergripande mål, strategi samt en personal- och kompetensförsörjningsplan för sektorernas gemensamma utmaningar. Vi noterar att vissa sektorer inte upprättat personal- och kompetensförsörjningsplaner för att hantera sektorns specifika utmaningar.	
Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt Det finns en tydlig och formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Aktuell delegationsordning finns. Av enkätsvaren framkommer att ansvaret inte upplevs lika tydligt bland cheferna.	
Sker ett erfarenhetsutbyte mellan sektorerna avseende personal- och kompetensförsörjning?	Ej uppfyllt Vi bedömer att det i nuläget inte sker något strukturerat erfarenhetsutbyte mellan sektorerna gällande personal- och kompetensförsörjning.	
Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Delvis uppfyllt Delårsrapporter och årsredovisning ger en övergripande sammanställning av den samlade personal och kompetensförsörjningen i kommunen. Dock kan uppföljningen utvecklas då den inte tydligt redogör för personalarbetet för respektive	

sektor.

Vår granskning visar att kommunstyrelsen fattar åtgärder om personal- och kompetensförsörjning vid behov.

<p>Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?</p>	<p>Uppfyllt Det finns flera samarbeten med Linköpings universitet för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Det finns både kommunövergripande samarbeten som sektorspecifika.</p>	
<p>Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?</p>	<p>Delvis uppfyllt Det pågår ett arbete med att utveckla arbetsgivarvarumärket. Dock visar vårt enkätresultat att det inte upplevs genomföras tillräckligt med åtgärder inom området. Flera förmåner har tagits fram för att skapa förutsättningar för nöjda medarbetare. En majoritet av cheferna kan rekommendera kommunen som arbetsgivare.</p>	

3.1 Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att samtliga sektorer har upprättade personal- och kompetensförsörjningsplaner i enlighet med de styrande dokumenten samt att dessa revideras efter behov.
- Säkerställ att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Säkerställ en systematisk och strukturerad uppföljning av strategi, handlingsplan och kompetensförsörjningsplan.
- Säkerställ att samtliga medarbetare har individuella utvecklingsplaner i enlighet med Strategi för Finspångs kommun som attraktiv arbetsplats och personal- och kompetensförsörjningsplanen.

- Säkerställ att rutin för avgångssamtal ses över och att information från avgångssamtal sammanställs och analyseras som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande.
- Att utveckla arbetet avseende erfarenhetsutbytet mellan sektorerna kopplat till personal och kompetensförsörjning.

2021-06-08

Susanne Lindberg

Petra Ribba

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Finspångs kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2021-01-28. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

Bilaga- Enkät svar

Diagram- Enkät svar "jag är chef inom följande verksamhet"

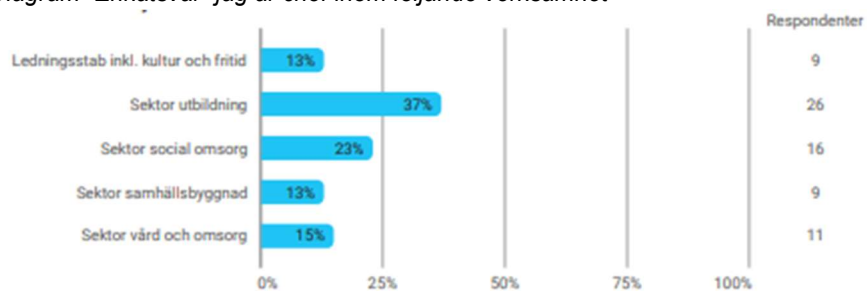


Diagram- Enkät svar "vilken befattning har jag"

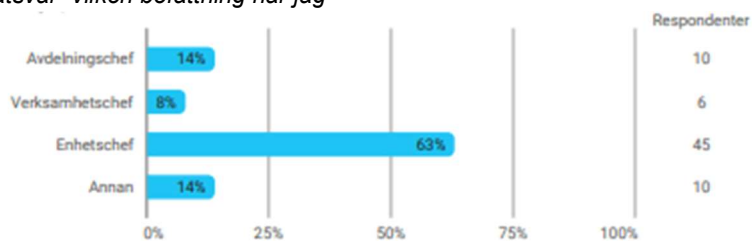


Diagram- Enkät svar "Hur länge har du innehaft ditt nuvarande uppdrag som chef?"

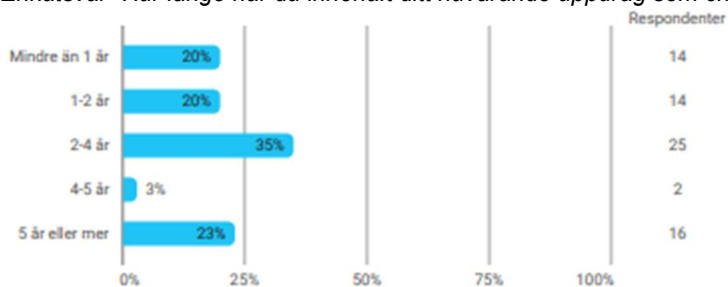


Diagram- Enkät svar "Hur många medarbetare har du personalansvar för?"

