

**MELLERUDS KOMMUN**  
Kommunrevisionen

Kommunstyrelsen  
Socialnämnden  
Kultur- och utbildningsnämnden

För kännedom till  
Kommunfullmäktige

**Uppföljande granskning av personal - och kompetensförsörjningen.**

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Melleruds kommun har PwC genomfört en uppföljning av granskning av personal- och kompetensförsörjning.

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

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna endast delvis vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och de åtgärdsförslag som lämnats i tidigare granskning.

I vår granskning kan vi konstatera att i nuläget inte finns någon tydlig roll- och ansvarsfördelning gällande kompetensförsörjningsarbetet. Detta beskrivs vara en konsekvens av att det saknas en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Kommunstyrelsen har inte heller upprättat mål och uppdrag för arbetet med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Resultatet av medarbetarundersökningen indikerar att det finns ett behov av att initiera ett arbete med kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi ser denna fråga som en viktig del i kommunens kompetensförsörjningsarbete.

Granskningen visar att kommunstyrelsen har säkerställt en enhetlig och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess. Detta genom de dokument som vi tagit del av samt beskrivningar av arbetssätt. Vi anser att de moment som ingår i rekryteringsprocessen såsom kravprofil, referenstagning mm är angelägna. Vidare ser vi att det finns en tydlig systematik som ska följas vilket vi anser vara viktigt för att kvalitetssäkra rekryteringsarbetet. Kommunstyrelse och nämnder har också upprättat enhetliga rutiner för introduktion. Vi har tagit del av de anvisningar som finns för introduktion bla. i chefshandboken samt mall för planering av introduktionen. Vi anser att dessa dokument ger en god vägledning vad gäller ambition och innehåll i en väl genomförd introduktion.

*Handwritten signature*

Vi bedömer att kommunstyrelsen och nämnderna till delar har säkerställt att avgångssamtal genomförs och dokumenteras. Vår granskning visar att det finns anvisningar framtagna för avgångssamtal. Vi anser dock att det saknas en systematik för att sammanställa informationen från avgångssamtalen så att denna kan användas för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Vidare anser vi att det är en brist att det inte sker någon kontroll av att avgångssamtal faktiskt genomförs.

Med anledning av vår granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att en kompetensförsörjningsplan tas fram med en aktivitetsplan. Vi föreslår vidare att denna plan följs upp varje år för att dels säkerställa att den är aktuell samt dels att beslut om åtgärder kan fattas vid behov.
- Att roller och ansvar avseende kompetensförsörjningsarbetet klarläggs, både avseende kommunstyrelsen samt för nämnderna.
- Att som en del i arbetet med kompetensförsörjningsplanen tydliggöra de mervärden som kommunen ska framhålla för att skapa förutsättningar för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Detta ser vi som en angelägen fråga både för att behålla men även för att attrahera nya medarbetare och chefer.
- Att chefer även fortsättningsvis erhåller ett adekvat stöd i rekryteringsarbetet för att säkerställa en god kvalitet i arbetet och därmed bidra till kommunens varumärke som arbetsgivare.
- Att avgångssamtal genomförs i samband med att en medarbetare eller chef lämnar sin tjänst och att relevant information tas tillvara från dessa samtal. Detta i syfte att kunna använda informationen till att utveckla och stärka kommunens erbjudande som arbetsgivare.

Vi behandlade revisionsrapporten vid vårt sammanträde den 10 mars och beslutade att skicka rapporten till kommunstyrelsen och nämnderna med begäran om svar från kommunstyrelsen senast den 15 juni 2023 med en redogörelse för vilka åtgärder som kommer att vidtas med anledning av granskningen. Rapporten skickas även för kännedom till kommunfullmäktige.

För Melleruds kommuns revisorer

Katarina Norgren

Johan Lorentzon

# Uppföljning av granskning av personal- och kompetensförsörjning

Melleruds kommun

Mars 2023

*Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor*

*Elin Rylander*

## Rekommendationer

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

- Att en kompetensförsörjningsplan tas fram med en aktivitetsplan. Vi föreslår vidare att denna plan följs upp varje år för att dels säkerställa att den är aktuell samt dels att beslut om åtgärder kan fattas vid behov.
- Att roller och ansvar avseende kompetensförsörjningsarbetet klarläggs, både avseende kommunstyrelsen samt för nämnderna.
- Att som en del i arbetet med kompetensförsörjningsplanen tydliggöra de mervärden som kommunen ska framhålla för att skapa förutsättningar för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Detta ser vi som en angelägen fråga både för att *behålla* men även för att *attrahera* nya medarbetare och chefer.
- Att chefer även fortsättningsvis erhåller ett adekvat stöd i rekryteringsarbetet för att säkerställa en god kvalitet i arbetet och därmed bidra till kommunens varumärke som arbetsgivare.
- Att avgångssamtal genomförs i samband med att en medarbetare eller chef lämnar sin tjänst och att relevant information tas tillvara från dessa samtal. Detta i syfte att kunna använda informationen till att utveckla och stärka kommunens erbjudande som arbetsgivare.

# Inledning

## Bakgrund

Revisorerna i Melleruds kommun granskar årligen delårsbokslut och årsredovisning, samt genomför fördjupade granskningar utifrån en risk- och väsentlighetsanalys. De granskningar som revisionen genomför innehåller ofta förslag på åtgärder som bör genomföras. Dessa åtgärder varierar i omfattning och därmed också i tid för genomförande. En viktig del av revisionens arbete är därför att följa upp tidigare genomförda granskningar för att se om åtgärder vidtagits med anledning av dessa och om den granskade organisationen beaktat noterade brister, synpunkter och förslag.

Enligt SKR:s styrdokument God revisionsred i kommunal verksamhet 2018 påtalas även vikten av att följa upp de granskningar revisorerna gjort under året. Genom att regelbundet följa upp genomförda granskningar ges svar på om åtgärder med anledning av revisorernas kritik och rekommendationer har tagits i beaktande. SKR skriver vidare att uppföljningen kan genomföras som en särskild granskningsinsats med skriftlig rapport. Uppföljningen ger också underlag för att bedöma om det finns anledning till förnyad granskning, och blir därmed en grund för riskanalysen inför kommande års revisionsplanering.

Under 2020 genomförde revisorerna i Melleruds kommun granskning av kompetensförsörjning. Den samlade bedömningen i granskningen var att kommunstyrelsen och nämnderna inte helt säkerställer att åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning genomförs och är ändamålsenliga.

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med uppföljningen är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit relevanta åtgärder till följd av den granskning som tidigare genomförts.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Har kommunstyrelsen säkerställt en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår?
- Har kommunstyrelsen tydliggjort roller och ansvarsfördelning för kompetensförsörjningsarbetet?
- Har kommunstyrelsen säkerställt en enhetlig och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess?
- Har kommunstyrelsen upprättat mål och uppdrag för kommunens arbete för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?
- Har kommunstyrelsen och nämnderna upprättat enhetliga rutiner för introduktion?

# Granskningsresultat

## Kommunövergripande och enhetlig struktur

*Revisionsfråga 1: Har kommunstyrelsen säkerställt en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår?*

### *lakttagelser*

I granskningen som genomfördes år 2020 beskrevs att det fanns ett uppdrag att under hösten 2020 påbörja arbetet med en ny personal- och kompetensförsörjningsplan. Den nya planen planerades att vara färdigställd under år 2021. Av intervju med HR-chef framgår det att kommunstyrelsen ännu ej fastställt en övergripande kompetensförsörjningsplan. Intervjuad beskriver att det i anslutning till den förra granskningen genomfördes ett gediget arbete med att upprätta en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan samt att ett förslag togs fram. Däremot togs planen aldrig upp för beslut då den ansågs vara alltför omfattande för att kunna genomföras.

Vidare beskriver intervjuad att arbetet som gjordes i samband med framtagandet av kompetensförsörjningsplan används. Materialet som togs fram har även använts som underlag i samband med att socialförvaltningen och kultur- och utbildningsförvaltningen tog fram förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner. Av intervju framgår att arbete återstår med att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Det material som tidigare tagits fram behöver uppdateras och anpassas till en rimlig ambitionsnivå i förhållande till kommunens verksamhet. Enligt uppgift kommer detta arbete att genomföras under innevarande år med beslut i kommunstyrelsen.

### *Bedömning*

*Har kommunstyrelsen säkerställt en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår?*

#### **Bedömning: Nej**

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har säkerställt en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet. Vi noterar dock att ett arbete pågår kring denna fråga.

**Steg 4** i processbeskrivningen innebär starten för rekryteringsprocessen, vilken beskrivs i *rutin för rekryteringsprocessens start*, reviderad 2022-03. Av denna rutin framgår att en rekryteringsgrupp ska skapas och en tidsplan ska upprättas efter det att beslut om rekrytering har tagits. Rutinen innehåller ett antal punkter som bör beaktas i samband med bildande av rekryteringsgrupp, upprättande av tidsplan samt övergripande aspekter som är viktigt att tänka på i samband med rekrytering.

Enligt *rutin för att skapa en annons*, reviderad 2022-03, ska rekryteringssystem användas för att ta fram en annons utifrån en förutbestämd mall. Annonsen ska bland annat innehålla en kort beskrivning av enheten, dess verksamhetsmål och befattningens arbetsinnehåll. Kvalifikationskrav, praktiska frågor och kontaktuppgifter ska tydligt framgå av annonsen. Innan en annons publiceras ska denna godkännas av HR, vilket framgår av kommunens *rutin för annonsering* (reviderad 2022-03).

Urvalet av kandidater sker i två steg. I det första urvalet används kravprofilen för att identifiera lämpliga kandidater som sedan ska kallas till intervju. För genomförande av intervju har två intervjumallar upprättats som innehåller förslag på frågor och upplägg som kan användas under anställningsintervjun. Den ena intervjumallen är speciellt anpassad för att användas vid chefsrekrytering.

I det andra urvalet ska den samlade informationen om varje sökande sättas i relation till kravprofilen och därefter ska kandidaterna rangordnas. Rekryteringsgruppen går gemensamt igenom kandidaterna och bestämmer vilka kandidater de vill ta referenser på. I samband med det andra urvalet finns möjlighet att genomföra tester eller en andra intervju med potentiella kandidater om detta anses nödvändigt. Inför tillsättning av chefer förs även en dialog med de fackliga organisationerna. Tjänster inom skola och barnomsorg samt övrigt arbete med ungdomar kräver att sökande som föreslås erbjudas anställning kan visa upp aktuellt utdrag ur belastningsregistret. De rutiner som ligger till grund för urvalsprocessen har vi tagit del av i vår granskning och finns listade i bilaga 1.

I intervju beskrivs att man har en enhetlig, digital rekryteringsprocess som samtliga verksamheter arbetar utifrån. Kommunen har ett IT-stöd som ligger till grund för hela rekryteringsprocessen och som alla rekryteringar ska passera igenom. Intervjuad förklarar att ingen särprofilering sker, utan samtliga rekryteringar ska göras utifrån den mall som tagits fram. Det förklaras exempelvis att viss text och vissa bilder är densamma oavsett typ av tjänst. Samtidigt finns det fortfarande utrymme att utforma annonsen utefter den aktuella tjänsten som ska tillsättas. En fördel som intervjuad ser med systemet är att tidigare annonser kan sparas och användas på nytt, vilket är något som bidrar till att arbetet blir mer effektivt. En ytterligare fördel är att systemet samlar allt material på ett och samma ställe. Sammanfattningsvis innebär hanteringen en förbättring av rekryteringsprocessen.

För att utveckla rekryteringsprocessen ytterligare beskrivs att nästa steg är att lägga mer fokus på cheferna. Detta genom att erbjuda mer stöd till chefer för att bli bättre i intervjusituationen. Något som varit uppe för diskussion är att inkludera personlighets-

betecknas som kritiker och en medarbetare som svarar mellan 9-10 betecknas som ambassadör. I de fall medarbetare svarar mellan 7-8 betecknas de som passiva. Utifrån detta beräknas ett så kallat Net Promoter Score (eNPS) som mäter arbetsgivarens varumärke. Skalan för eNPS sträcker sig från -100 till 100 och beräknas genom att procentandelen kritiker subtraheras från procentandelen ambassadörer.

Av intervju framgår att kommunen fick ett lågt resultat för denna fråga i medarbetarundersökningen år 2022. Resultatet kommunen fick var -19, vilket innebär att andelen kritiker var större än andelen ambassadörer. Vi har tagit del av material som visar på fördelningen mellan svarsalternativen för eNPS av vilket det framgår att en stor del av kommunens anställda hamnar inom kategorin "passiva". Mot bakgrund av att det är första året som medarbetarundersökningen genomförts på detta sätt finns inga tidigare resultat att jämföra mot. Däremot beskriver företrädare för kommunen att värdet -17 är ett jämförelsetal för liknande kommuner vilket innebär att Melleruds kommun ligger något lägre.

För att förbättra resultatet i medarbetarundersökningen beskrivs att en konkret plan behöver tas fram. Det finns behov av att förbättra arbetet med kommunikationen, speciellt den interna kommunikationen, för att öka medarbetarnas förtroende för ledningen. Det finns ett behov av att upprätta mål och ta fram handlingsplaner utifrån medarbetarundersökningen för att medarbetare ska gå från att vara kritiker till att bli ambassadörer för kommunen.

### *Bedömning*

*Har kommunstyrelsen upprättat mål och uppdrag för kommunens arbete för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?*

#### **Bedömning: Nej**

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har upprättat mål och uppdrag för arbetet med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Resultatet av medarbetarundersökningen indikerar att det finns ett behov av att initiera ett arbete med kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi ser denna fråga som en viktig del i kommunens kompetensförsörjningsarbete.

### **Rutiner för introduktion**

*Revisionsfråga 5: Har kommunstyrelsen och nämnderna upprättat enhetliga rutiner för introduktion?*

#### *lakttagelser*

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av dokumentet *checklista - introduktion för nyanställd* vars syfte är att vara vägledande vid utformningen av introduktion för nya medarbetare. Enligt checklistan är det närmaste chef som är ansvarig för att introduktionen genomförs på ett bra sätt och att den nya medarbetaren får ett gott bemötande. Det framgår att introduktionen ska anpassas efter den verksamhet som den



medarbetaren har då det kan tillföra stort värde till verksamheten. Att systematiskt genomföra avgångsintervjuer är ett sätt att utveckla och förbättra verksamheten. I rutinen beskrivs det att avslutningssamtalen kan bidra till att öka kunskapen om hur organisationen behöver bli bättre för att attrahera och behålla medarbetare. Avslutningssamtalet är även ett sätt för kommunen, att i egenskap av arbetsgivare, visa sitt intresse för de erfarenheter som medarbetaren skaffat sig under sin anställning. Detta anses vara viktigt för att skapa förutsättningar för att medarbetaren som avslutar sin tjänst ska bli en god ambassadör för kommunen.

Vidare beskrivs i rutinen att när personalenheten tar emot en uppsägning av en medarbetare ska det skickas ut ett avslutningsformulär till medarbetaren. Avslutningsformuläret skickas ut via e-post och skickas till de medarbetare som har haft en tillsvidare tjänst inom kommunen. Svaren används sedan i arbetet med att vara en god och attraktiv arbetsgivare där syftet är att förbättra hela verksamheten. Av intervju framgår att kommunen skickar ut denna enkät till medarbetare som väljer att avsluta sin anställning där medarbetaren får svara på frågor om anställningen. Enligt intervjuad är frågorna inte av djupgående karaktär samt att svarsfrekvensen har varit låg.

Av rutinen för avslutningsenkät och avslutningssamtal framgår även ett antal regler som gäller för avslutningssamtal. Bland annat framgår det att chef är ansvarig för att tillsvidareanställda som slutar sin anställning på egen begäran eller går i pension ska erbjudas ett samtal. Samtalen är frivilliga. Vidare framgår att avslutningssamtalet ska dokumenteras och att dokumentationen är konfidentiell. Dokumentation från avslutningssamtalet sparas i personakten och underlag ska skickas till personalenheten.

Vid intervjuer beskrivs det att avgångssamtal *ska* genomföras i samband med att en anställd avslutar sin tjänst i kommunen. Däremot framförs att det finns en osäkerhet avseende i vilken utsträckning som samtalen *faktiskt* genomförs. Syftet med avgångssamtalet är fråga medarbetaren varför hen väljer att sluta och få information om vad som fungerar bra eller mindre bra på arbetsplatsen. Av intervju framgår att det finns en ambition att även chefer som väljer att avsluta sin anställning ska få ett avslutningssamtal.

HR-avdelningen har tagit fram en *checklista vid avslut av anställning*. Checklisten fastställdes av HR-chef 2018-02-01 och innefattar ett antal punkter som ska genomföras i samband med att en medarbetare avslutar sin anställning. Planering av datum för avgångsintervju är inkluderat som en punkt i checklisten.

Kommunen har även upprättat dokumenten *minnesanteckningar förda vid avslutningssamtal* och *avslutningssamtal chefer* som stöddokument inför avslutningssamtal. Dokumenten tar upp olika områden och förslag på frågor som kan ställas till medarbetare och chefer vid avslutningssamtal för att samla in synpunkter och således identifiera förbättringsområden.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Melleruds kommun genomfört en uppföljande granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att granska i vilken utsträckning som kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och åtgärdsförslag som lämnades i tidigare granskning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna *inte helt* vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och åtgärdsförslag som lämnats i tidigare granskning.

## Rekommendationer

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

- Att en kompetensförsörjningsplan tas fram med en aktivitetsplan. Vi föreslår vidare att denna plan följs upp varje år för att dels säkerställa att den är aktuell samt dels att beslut om åtgärder kan fattas vid behov.
- Att roller och ansvar avseende kompetensförsörjningsarbetet klarläggs, både avseende kommunstyrelsen samt för nämnderna.
- Att som en del i arbetet med kompetensförsörjningsplanen tydliggöra de mervärden som kommunen ska framhålla för skapa förutsättningar för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Detta ser vi som en angelägen fråga både för att *behålla* men även för att *attrahera* nya medarbetare och chefer.
- Att chefer även fortsättningsvis erhåller ett adekvat stöd i rekryteringsarbetet för att säkerställa en god kvalitet i arbetet och därmed bidra till kommunens varumärke som arbetsgivare.
- Att avgångssamtal genomförs i samband med att en medarbetare eller chef lämnar sin tjänst och att relevant information tas tillvara från dessa samtal. Detta i syfte att kunna använda informationen till att utveckla och stärka kommunens erbjudande som arbetsgivare.

---

5. Har kommunstyrelsen och nämnderna upprättat enhetliga rutiner för introduktion.

**Ja**

Det finns dokument som ger vägledning vad gäller ambition och innehåll i introduktion. Introduktion har diskuterats vid chefsmöten för att ge chefer vägledning i hur de kan arbeta med introduktion av nyanställda.



---

6. Har kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag i arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.

**Delvis**

Det finns anvisningar framtagna för avgångssamtal gällande hur dessa ska genomföras och dokumenteras. Dock saknas en systematik för att sammanställa informationen från avgångssamtalen. Vidare sker ingen kontroll av att avgångssamtal faktiskt genomförs.



# Bilaga 1 - Förteckning över granskad dokumentation

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av följande dokument:

- Avslutningsenkät 2023, personalenheten
- Avslutningssamtal chefer – Personalenheten
- Checklista – introduktion för nyanställd
- Checklista vid avslut av anställning, fastställd av HR-chef 2018-02-01
- Definition av personliga egenskaper, reviderad 2022-03
- Förutsättningar för rekrytering, reviderad 2022-03
- Intervjumall
- Intervjumall chefsrekrytering
- Mall för behovsanalys
- Mall för kravprofil
- Mall individuellt introduktionsprogram – tidsplanering
- Minnesanteckningar förda vid avslutningssamtal
- Processbeskrivning av Melleruds kommuns rekryteringsprocess
- Rutin för annonsering, reviderad 2022-03
- Rutin för att skapa en annons, reviderad 2022-03
- Rutin för avslutningsenkät samt avslutningssamtal
- Rutin för intervju nr. 1, reviderad 2022-03
- Rutin för intervju nr.2, reviderad 2022-03
- Rutin för kallelse till intervju 1, reviderad 2022-03
- Rutin för rekryteringsprocessens start, reviderad 2022-03
- Rutin för tester, 2022-03
- Rutin för urval 1, reviderad 2022-03
- Rutin för urval 2, reviderad 2022-03
- Rutin för verifikation av kandidat, reviderad 2022-03
- Rutin gällande anställningsförfarandet, reviderad 2022-03