

Kommunstyrelsen  
Kultur- och utbildningsnämnden  
Socialnämnden  
Byggnadsnämnden

För kännedom till  
Kommunfullmäktige

### **Granskning av personal- och kompetensförsörjning.**

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Melleruds kommun har PwC genomfört en granskning av kommunstyrelsens och nämndernas åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjningen.

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

Efter genomförd granskning gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna **endast delvis** säkerställer att åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning genomförs och är ändamålsenliga.

Granskningen visar att det saknas en enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet. Kommunstyrelsen saknar en aktuell kompetensförsörjningsplan och flera nämnder har inga egna upprättade kompetensförsörjningsplaner. Det saknas en enhetlig och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess och gemensamma rutiner för introduktion och avslut av tjänst för medarbetare som efterlevs i organisationen. Roller och ansvar i kompetensförsörjningsarbetet är inte helt tydliga. Vidare framgår att uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet kan utvecklas och det strategiska arbetet avseende kommunens arbetsgivarvarumärke kan stärkas.

Utifrån de bedömningar och iakttagelser som gjorts inom ramen för granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår.
- Tydliggör roller och ansvarsfördelning för kompetensförsörjningsarbetet.
- Säkerställa en enhetlig och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess.
- Upprätta mål och uppdrag för kommunens arbete för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.

Utifrån de bedömningar och iakttagelser som gjorts inom ramen för granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Upprätta enhetliga rutiner för introduktion.
- Säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag i arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.

Vi behandlade revisionsrapporten vid vårt sammanträde den 15 december och beslutade att skicka rapporten till kommunstyrelsen och nämnderna med begäran om ett samlat svar från kommunstyrelsen senast den 31 mars 2021 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



Evert Magnusson



Inger Råberg

# Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Melleruds kommuns revisorer

December 2020

*Kim Ivarsson*

*Lars Dahlin*

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>3</b>
1.1.	Bakgrund	3
1.2.	Syfte och revisionsfrågor	3
1.3.	Revisionskriterier	3
1.4.	Avgränsning	3
1.5.	Metod	3
<b>2.</b>	<b>Iakttagelser och bedömningar</b>	<b>4</b>
2.1.	Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	4
2.1.1.	Iakttagelser	4
2.1.2.	Bedömning	5
2.2.	Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?	5
2.2.1.	Iakttagelser	5
2.2.2.	Bedömning	6
2.3.	Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	7
2.3.1.	Iakttagelser	7
2.3.2.	Bedömning	8
2.4.	Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	8
2.4.1.	Iakttagelser	8
2.4.2.	Bedömning	9
<b>3.</b>	<b>Bedömningar utifrån revisionsfråga</b>	<b>10</b>
3.1.	Bedömningar mot revisionsfråga	10

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning som syftat till att bedöma huruvida kommunstyrelsens och nämndernas åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga. Efter genomförd granskning gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna **inte helt** säkerställer att åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning genomförs och är ändamålsenliga.

Granskningen visar att det saknas en enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet. Kommunstyrelsen saknar en aktuell kompetensförsörjningsplan och flera nämnder har inga egna upprättade kompetensförsörjningsplaner. Det saknas en enhetlig och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess och gemensamma rutiner för introduktion och avslut av tjänst för medarbetare som efterlevs i organisationen. Roller och ansvar i kompetensförsörjningsarbetet är inte helt tydliga. Vidare framgår att uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet kan utvecklas och det strategiska arbetet avseende kommunens arbetsgivarvarumärke kan stärkas. Vi noterar att ett arbete pågår med att upprätta gemensamma strukturer och rutiner för kompetensförsörjningsarbetet. Bland annat har ett rekryteringssystem upphandlats och gemensamma mallar för rekrytering och introduktion har eller ska upprättas. Kartläggningar genom enkäter har även genomförts exempelvis för att identifiera vad medarbetare anser vara en attraktiv arbetsgivare samt uppföljningsenkäter för de medarbetare som avslutar sin tjänst. Den sammanfattande bedömningen grundar sig på respektive bedömning av revisionsfråga som presenteras löpande i rapporten.

## Rekommendationer

Utifrån de bedömningar och iakttagelser som gjorts inom ramen för granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår.
- Tydliggör roller och ansvarsfördelning för kompetensförsörjningsarbetet.
- Säkerställa en enhetlig och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess.
- Upprätta mål och uppdrag för kommunens arbete för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.

Utifrån de bedömningar och iakttagelser som gjorts inom ramen för granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Upprätta enhetliga rutiner för introduktion.
- Säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag i arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.

# 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 gruppen äldre ökar innebär att behoven av att rekrytera nya medarbetare kommer att öka än mer framöver. Mot denna bakgrund blir personal- och kompetensförsörjning ett område som blir allt viktigare för kommunerna för att klara leveransen av välfärdstjänster inom bland annat 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. Strategierna ska sedan omsättas i aktiviteter som löpande följs upp. Kommunfullmäktige har i Melleruds kommun upprättat mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. I delårsbokslutet 2019 prognostiseras att målet ej uppfylls. Kommunen har fortsatt svårt att rekrytera personal till vissa specialisttjänster.

Revisorerna i Melleruds kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2020 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## 1.2. Syfte och revisionsfrågor

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

Revisionsfrågor:

- Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?
- Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?
- Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

## 1.3. Revisionskriterier

Policydokument samt andra förekommande styrdokument som exempelvis personalekonomisk redovisning kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

## 1.4. Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsen, kultur- och utbildningsnämnden, byggnadsnämnden och socialnämnden samt revisionsåret 2020

## 1.5. Metod

Intervjuer med HR-chef, HR-konsult (inriktad mot samhällsbyggnadsförvaltningen, kommunstyrelseförvaltningen och individ- och familjeomsorg), förvaltningschef för kultur- och fritidsförvaltningen, samhällsbyggnadschef, t.f. förvaltningschef för socialförvaltningen samt administrativ chef socialförvaltningen. Vidare har en genomgång gjorts av protokoll avseende beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning samt genomgång av styrande dokument.

De intervjuade har fått möjlighet att sakgranska rapportens innehåll.

## 2. Iakttagelser och bedömningar

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

#### 2.1.1. Iakttagelser

Enligt intervjuer består *Personalenheten* av tre HR-konsulter och en HR-chef. Ansvaret ligger främst på att föra dialoger med chefer om hur kompetensförsörjningsarbetet ska styras utifrån de ekonomiska förutsättningarna.

#### Kompetensförsörjningsplaner

Melleruds kommun har tidigare haft en personalförsörjningsplan, 2014-11-10, innehållande nulägesbild (för år 2014), övergripande beskrivna åtgärder för att underlätta rekrytering och chefsrekrytering. Enligt intervjuer är det inte helt klart hur planen har använts i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. Det finns sedan tidigare ett uppdrag att under hösten 2020 påbörja arbetet med en ny personal och kompetensförsörjningsplan vilken kommer att vara färdigställd under 2021. Denna är tänkt att bland annat underbyggas av förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner.

#### Mål och uppdrag

I fullmäktiges budget 2021 anges att det funnits utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetenser och att detta prognostiseras vara en utmaning framöver. För att kunna ha attraktiva arbetsplatser kommer fokus vara på en god arbetsmiljö och kommunikation. Ett nytt lön- och HR-system har upphandlats under 2020. Det finns även vissa riktade mål med bäring på kompetensförsörjning. Exempelvis hade socialnämnden ett mål under 2019 om att förvaltningen ska tillsätta vakanta tjänster med rätt kompetens. Bakgrunden var att förvaltningen hade svårigheter att rekrytera till vissa personalgrupper och nyckelpositioner. Exempelvis sjuksköterskor, socionomer och arbetsterapeuter. Detta gör att förvaltningen har svårt att fullfölja sitt uppdrag

#### Övriga uppdrag och aktiviteter

Vid intervjuer uppges att *Personalenheten* i dagsläget främst fokuserat på att skapa strukturer och rutiner inom arbetsmiljöområdet då detta är av stor vikt för att vara en attraktiv arbetsgivare både för chefer men också vidare ut i organisationen. Under det senaste året har ett inrapporteringsystem, rehabsystem, ett övergripande årshjul digitalt i Stratsys<sup>1</sup> implementerats. *Personalenheten* uppges att ett arbete pågår med att bygga kunskap och strukturer för chefer kopplat till det systematiska arbetsmiljöarbetet bland annat genom kunskaper i skyddsronder, riskanalyser och fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö. En arbetsmiljöhandbok ska upprättas och utgöra grunden för det systematiska arbetsmiljöarbetet i Melleruds kommun, både centralt men också ute på enheterna. Vidare framgår att det saknas styrdokument för personal- och kompetensförsörjning.

Kultur- och utbildningsförvaltningen har upprättat en lokal rekryteringsstrategi<sup>2</sup> för skola, förskola och vuxenutbildning. Kompetensförsörjningsplanen är tänkt att fungera som ett stöd för den personalplanering som sker på kultur- och utbildningsförvaltningen, både på kort och lång sikt, samt ge en bild av kompetenssituationen och identifiera kommande behov i verksamheterna

<sup>1</sup> Verksamhetssystem

<sup>2</sup> Lokal rekryteringsstrategi för skola, förskola och vuxenutbildning 2020-09-22.

Av intervjuer framgår att kultur- och utbildningsnämnden haft en kontinuitet på chefspositioner vilket underlättat styrning och ledning. Verksamheternas behov har förändrats under de senaste åren vilket gjort att omställningar gällande rekrytering gjorts, exempelvis har förskoleverksamheten expanderat samtidigt som behov av insatser för nyanlända minskat väsentligt de senaste åren. Den mest svårrekryterade gruppen uppges vara ämneslärare i matte, NO, språk och slöjd. En stor utmaning framöver kommer att vara att hantera pensionsavgångar. Avseende samhällbyggnadsförvaltningen hanteras nya rekryteringsbehov löpande och det finns ingen upprättad kompetensförsörjningsplan.

En handlingsplan<sup>3</sup> för införandet av heltid som norm har upprättats för 2018-2022. Heltid som norm syftar i att förlängningen minska behovet av visstidsanställningar och leda till ökad jämställdhet. Heltidsarbete ökar också det ekonomiska oberoendet och gör att fler klarar sin egen försörjning. Inom socialförvaltningen är implementeringen av heltid som norm pågående vilket också har resulterat i en förstärkt budgetram.

Vid intervju framgår att socialförvaltningen har haft utmaningar gällande rekryteringar och personalomsättning och har varit tvungna att ta in konsulter. Inom individ- och familjeomsorg har en kompetenstrappa upprättats inom ramen för samverkan i Fyrbodals<sup>4</sup>. Socialnämnden har inte följt några särskilda nyckeltal men pensionsavgångar har diskuterats inom den fackliga samverkan. Det beskrivs vara en stor utmaning att rekrytera socialsekreterare och arbetsterapeuter. En satsning har genomförts för att möjliggöra studier till undersköterska. Satsningen innebär en kombinerad tjänst med arbete och studier. En översyn görs för en ny kombinerad ledningsstruktur tillsammans med en grannkommun för att underlätta och effektivisera styrning och ledning. Förvaltningen har även haft utmaningar med en hög chefsomsättning. En tydligare struktur och central styrning efterfrågas gällande kompetensförsörjningsarbetet.

### 2.1.2. Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som ej uppfylld.

Granskningen visar att det finns en övergripande personal- och kompetensförsörjningsplan från 2014 men att den inte är aktuell och ett arbete pågår med att ta fram en ny kompetensförsörjningsplan. Kommunstyrelsen och nämnderna saknar egna kompetensförsörjningsplaner men kultur- och utbildningsförvaltningen har upprättat en rekryteringsstrategi. I kommunstyrelsens och nämndernas mål och budget finns beskrivningar av kompetensförsörjningsarbetet men tydliga mål och uppdrag saknas generellt. Relevanta nyckeltal saknas även gällande personalomsättning, pensionsavgångar och framtida behov. Vidare framgår att det finns utmaningar att rekrytera nya anställda särskilt inom vissa yrkesområden. Vi konstaterar att ett arbete pågår med att utveckla arbetsmiljöarbetet men att det saknas en tydlig struktur och styrning av kompetensförsörjningsarbetet.

## 2.2. Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?

### 2.2.1. Iakttagelser

I kommunstyrelsens reglemente<sup>5</sup> framgår att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för all personal. Kommunstyrelsen ska se till att verksamheten har en tillfredställande organisation samt tillgång till personal i den omfattning som behövs. I kommunstyrelsens delegationsordning<sup>6</sup> har tillsvidareanställningar delegerats för olika befattningar som förvaltningschef, enhetschef och övrig personal. Centralt finns även personalavdelningen som ger stöd till kommunstyrelsen och förvaltnings- och bolagsledning när det gäller personalstrategiska frågor för kommunen i sin helhet som arbetsgivare.

<sup>3</sup> Plan för fler heltider i Melleruds kommun 2018-2022, 2017-11-22

<sup>4</sup> Fyrbodals kommunalförbund är ett av fyra regionala kommunalförbund i Västra Götaland.

<sup>5</sup> Reglemente för kommunstyrelsen i Melleruds kommun, 2019-12-19

<sup>6</sup> Delegeringsregler kommunstyrelsen 2019-06-12



Av intervjuer framgår att *Personalenheten* roll inte är helt tydligt då det finns olika förväntningar på avdelningens ansvarsområden. Exempelvis finns ett tydligt uppdrag hos *Personalenheten* att förankra policy och riktlinjer i förvaltningarna men att det görs främst mot chefer som i sin tur ansvarar för att vidarebefordra och förankra riktlinjer hos övriga anställda. Bland förvaltningarna framgår att det inte är helt tydligt vilket stöd som kan förväntas av *Personalenheten*.

En övergripande rutin<sup>7</sup> för introduktion av nyanställda finns upprättad. Syftet är att kvalitetssäkra introduktionen av nyanställda. Introduktionen ska ge förutsättningar för att nyanställda ska känna sig välkommen, snabbt komma igång med arbetet, komma in i arbetsgemenskapen och få information om styrande dokument. Rutinen omfattar hela kommunen, och checklistan kan i de fall det behövs kompletteras på förvaltnings-/enhetsnivå.

Närmaste chef har det yttersta ansvaret för att den nyanställde får en introduktion. Ansvar för olika aktiviteter i checklistan fördelas på lämpligt sätt. Checklistan överlämnas till den nyanställde första dagen på jobbet för information om introduktionen och följer den anställde genom hela introduktionen. När alla punkter i checklistan är genomförda ska den undertecknas och sparas av chef som en dokumentation av introduktionen. Checklistan för introduktion anger ett antal punkter före tillträde och under tillträdesdagen samt en tidsplan. *Personalenheten* har ett uppdrag om att skapa en digital onboarding på plattformen SharePoint under hösten 2020. Det finns ingen övergripande introduktion för nyanställande inom kommunen eller någon gemensam introduktionsdag för nyanställda. Avslutningssamtal med anställda ska hållas men det finns ingen mall för detta. *Personalenheten* ska enligt intervjuer ta fram en sådan.

Kultur- och utbildningsförvaltningen har tagit fram en egen rutin<sup>8</sup> för introduktion av nyanställda, vikarier och timvikarier. Rutinen skiljer sig åt från den övergripande rutinen och utgår ifrån förberedelser, introduktionssamtal, information om arbetstider och semester samt att uppföljning ska göras av introduktionen. En rutin för avslut av tjänst och uppsägning finns inom förvaltningen. Det är dock inte helt klart i vilken utsträckning avslutningssamtal görs och dokumenteras.

Av intervjuer framgår att det saknas gemensamma mallar för rekrytering eller ett gemensamt rekryteringssystem (som tidigare nämnts finns ett upphandlat system men vid granskningens tillfälle är det inte implementerat). Respektive förvaltning hanterar själva ansökningar och registrerar dem i diarietjänstsystemet. Detta gör att det blir svårare att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. *Personalenheten* har enligt uppgift ett uppdrag att ta fram en gemensam mall för rekrytering. Arbetet har dock inte genomförts än då avdelningen har inväntat att ett nytt rekryteringssystem upphandlas för att harmonisera mallen med det nya systemet. Förvaltningarna har egna mallar för utformning av rekryteringsannonser som utgår ifrån tidigare rekryteringsannonser. Då processen innehåller många manuella steg finns risk att gamla inaktuella annonser används.

### 2.2.2. Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som delvis uppfylld.

Granskning visar att ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning är fastställd i kommunstyrelsens delegationsordning och att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet. När personal- och verksamhetsansvar särskiljs är det viktigt att det finns en tydlig roll och ansvarsfördelning. Det framgår att roller och ansvarsfördelning i kompetensförsörjningsarbetet inte är helt tydligt mellan *Personalenheten* och chefer med personalansvar. En övergripande rutin för introduktion finns upprättad men det är inte helt klart om den efterlevs. Vissa förvaltningar har upprättat egna rutiner för introduktion av nya medarbetare. Det finns även en risk för bristande kvalitet i rekryteringsprocessen då gemensamma metoder och arbetssätt för rekrytering saknas.

<sup>7</sup> Rutin för introduktion av nyanställda, fastställd av HR-chef 2018-02-01

<sup>8</sup> Rutin för introduktion av nyanställda, vikarier och timvikarier (odaterad)

## 2.3. Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

### 2.3.1. Iakttagelser

Enligt personalförsörjningsplan ska egna kompetensförsörjningsplaner upprättas och följas upp av varje förvaltning och enhet. Nämnderna och förvaltningarna saknar dock i dagsläget egna kompetensförsörjningsplaner och uppföljningar kopplat till området.

Kommunfullmäktige har upprättat målet att vara en attraktiv arbetsgivare där respektive nämnd har ett mål/indikator kopplat till det.

#### Kommunstyrelsen

Utifrån kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare har kommunstyrelsen tre egna mål. Målen är dock främst relaterade till arbetsmiljön. Målen följs upp i delårsrapporten<sup>9</sup> där två mål redovisas som ej uppfyllda och ett som uppfyllt.

Inom ramen för måluppfyllelsen redovisas att sjukfrånvaron ökade under början av 2020 (till 8 procent) vilket med stor sannolikhet berodde på pandemin. Nuvarande nivån (6,09 procent) ligger något över målet på 5 procent. Antalet tillbudsrapporter ökar men ligger på låga nivåer. Vidare framgår att chefer och skyddsombud har genomgått utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete och en medarbetarutbildning för chefer har påbörjats.

I årsredovisning 2019 redovisas statistik över åldersstruktur för tillsvidareanställda för åren 2018-2019. Medelåldern bland alla tillsvidareanställda 2019 ligger på 47 år, kvinnor hade en medelålder på 46 år och 45 år för män. År 2018 var 173 av kommunens medarbetare 60 år eller äldre vilket 2019 sjunkit med 11 personer. Detta innebär att kommunen fortsatt kommer att behöva ersättningsrekrytera ett stort antal anställda. Konkurrensen om arbetskraften är stor inom många av kommunens yrkeskategorier, särskilt inom vissa yrkesgrupper så som till exempel lärare, sjuksköterskor, rehab personal, socionomer och undersköterskor. Vidare anges att det kommer ställas höga krav på arbetets innehåll och arbetsförhållanden för att kunna locka rätt kompetens. Inom förskoleverksamheten har kommunen under 2019 mött bristen genom att åter gå tillbaka till att införa barnskötartjänster för att kunna stabilisera verksamheten med flera tillsvidareanställda.

Vidare anger årsredovisningen att för att kunna möta bristen på främst undersköterskor och stöd-assistenter arbetar förvaltningen med att driva igenom heltids som norm för att minska antalet tjänster och låta utbildade inom yrket arbeta mer. I delårsrapporten framgår att arbetet med att skapa god struktur i organisationen avseende det systematiska arbetsmiljöarbetet har fortgått under perioden bland annat genom tillskapandet av en *Arbetsmiljöhandbok*, för att organisationen på ett systematiskt sätt ska leva upp till arbetsmiljölagstiftningens krav och intentioner. Under år 2020 har förhållandevis stora insatser lagts ned på rekrytering av chefstjänster. Införandet av ett nytt lönesystem och nya fackliga avtal beskrivs vara resurskrävande insatser under året. Pandemin har även bidragit till att ta personella resurser i anspråk.

#### Byggnadsnämnden

Nämnden har utifrån målet om att vara en attraktiv arbetsgivare två nämndmål. Målen avser kompetensutveckling och samverkan. Båda målen bedöms som ej uppfyllda i delårsrapporten<sup>10</sup>.

#### Socialnämnden

Ett mål om att tillsätta vakanta tjänster med rätt kompetens redovisas kopplat till målet om att vara en attraktiv arbetsgivare. Målet bedöms som delvis uppfyllt. Målet beskrivs uppnås genom sam-

<sup>9</sup> Delårsbokslut och Prognos 2 augusti 2020 (odaterad)

<sup>10</sup> Delårsbokslut och Prognos 2 augusti 2020 (odaterad)

verkan med *Personalenheten* och att förvaltningen deltagit vid arbetsmarknadsdagar i mars samt har utsedda yrkesambassadörer. Inom verksamheterna *Stöd och service* och *Vård och omsorg* har rekryteringar fungerat väl under inledningen av 2020, förutom svårigheten att tillsätta tjänster för arbetsterapeuter. Inom verksamheten *Individ- och familjeomsorg* pågår ett arbete med att tillsätta vakanta tjänster.

## Kultur- och utbildningsnämnden

I delårsrapporten<sup>11</sup> följs mål om att vara en attraktiv arbetsgivare upp. Målet bedöms som uppfyllt för 2020. Av rapporten framgår att betydligt färre anställda har valt att börja arbeta i annan kommun under och inför nästa läsår. I analys av ekonomin görs ett överskott inom flera verksamheter på grund av svårigheter att hitta personal med rätt kompetens.

I rekryteringsstrategin anges inte hur uppföljning och utvärdering ska genomföras men enligt uppgift ska uppföljning och utvärdering ha genomförts regelbundet. Exempelvis har handlingsplanen uppdaterats två gånger under 2020.

### 2.3.2. Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som delvis uppfyllt.

Bedömningen grundar sig på att det saknas tydliga planer, mål och uppdrag kopplat till kompetensförsörjningsarbetet men det framgår redogörelser för utmaningar inom kompetensförsörjning. Vi anser att det är otydligt vilka åtgärder som vidtagits utifrån uppföljningarna. Avslutningsvis konstateras att kommunstyrelsen genomför en övergripande uppföljning i årsredovisningen med vissa redogörelser för kompetensförsörjningsläget och arbetsmiljö.

## 2.4. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

### 2.4.1. Iakttagelser

Det saknas mål och aktiviteter i budget och verksamhetsplaner med koppling till kommunens varumärke som arbetsgivare. Det finns heller ingen strategi eller liknande för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av en presentation på en medarbetarundersökning för att utveckla kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Undersökningen har kartlagt vad personalen i Melleruds kommun anser som mest attraktivt och vilka fokusområden som bör vara styrande för arbetet. Undersökningen omfattar bland annat följande frågeställningar.

- Vad uppfattar Melleruds kommuns medarbetare som attraktivt hos en arbetsgivare?
- Vad är attraktivt med Mellerud kommun som arbetsgivare?
- Vad skulle göra Melleruds kommun som än mer attraktiv arbetsgivare?

Enkäten omfattar även chefers perspektiv och finns nedbrutet på förvaltningsnivå. Sammantaget visar enkäten att respondenterna har angett bättre arbetstider, förbättrad lön och förbättrad friskvård som faktorer som skulle kunna stärka Melleruds kommun som en attraktiv arbetsgivare. Resultatet har presenterats för kommunledningsgruppen och i samverkan men inte för kommunstyrelsen.

Personalenheten skickar även ut en enkätundersökning till alla som avslutar en tjänst i Melleruds kommun digitalt via Forms. Detta för att utveckla begreppet attraktiv arbetsgivare ur olika synvinklar.

<sup>11</sup> Delårsbokslut och Prognos 2 augusti 2020 (odaterad)

Enligt intervjuer har en kommunikatör anställts som delvis ska arbeta med frågor kopplade till kommunens varumärke som arbetsgivare. Till exempel ska arbetet förbättras med kommunens hemsida och Facebook med syfte att kunna nå ut med information om hur Melleruds kommun är som arbetsgivare. Annonser kommuniceras via sociala medier som exempelvis LinkedIn. Kommunikatörens roll ska även inkludera att anpassa och utveckla annonserna. Det största fokuset inledningsvis ska dock vara att upprätta en kommunikationsplan. Nedan följer exempel på aktiviteter som genomförs kopplat till marknadsföring av Melleruds kommun.

Kultur- och utbildningsförvaltningen deltar på olika mässor samt gör uppdateringar via hemsidan och sociala medier i marknadsföringssyfte. Kultur och utbildningsnämnden gav den 5 oktober 2020 förvaltningen i uppdrag att genomföra en enkätundersökning bland nyanställda inom utbildningsverksamheten. Detta i syfte att skapa en starkare medarbetarupplevelse och förbättrad introduktion. Frågorna rör bland annat hur vederbörande kom i kontakten med rekryteringsannonsen, i vilken situation denna befanns sig i, främsta anledningen till att tjänsten söktes samt frågor om introduktionen. Förvaltningen samverkar även med högskolorna i Trollhättan och Karlstad för att träffa och informera studenter om Mellerud som skolkommun. Socialförvaltningen har tidigare deltagit på mässor som arrangerades av Högskolan väst.

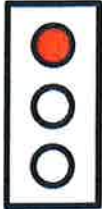
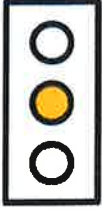
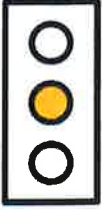
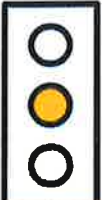
#### *2.4.2. Bedömning*

Revisionsfrågan bedöms som delvis uppfylld.

Bedömningen baseras på att det saknas tydliga mål och riktlinjer för arbetet med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Vidare framgår att det genomförs vissa aktiviteter med bäring på att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke. Exempelvis har en kartläggning genomförts för att undersöka hur anställda uppfattar kommunen som arbetsgivare och vilka förbättringsområden som finns. Vidare framgår att uppföljning görs av anställda som avslutar sin anställning samt att förvaltningarna deltar på mässor och arbetsmarknadsdagar i syfte att marknadsföra sig.

# 3. Bedömningar utifrån revisionsfråga

## 3.1. Bedömningar mot revisionsfråga

Revisionsfråga	Kommentar	
Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	Ej uppfyllt	
Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?	Delvis Uppfyllt	
Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Delvis Uppfyllt	
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	Delvis Uppfyllt	

2020-12-15

---

*Lars Dahlin*

---

*Kim Ivarsson*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org. nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Melleruds kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-04-29. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.