

Granskning hantering av personal- och kom- petensförsörjning

Hörby kommun

Februari 2021

Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Cornelia Pethrus, revisionskonsult



Innehållsförteckning

1.	Inledning	4
2.	lakttagelser och bedömningar	6
2.1.	Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning och efterlevs	6
2.1.1.	lakttagelser	6
2.1.2.	Bedömning	7
2.2.	Ansvarsfördelningen är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning	7
2.2.1.	lakttagelser	7
2.2.2.	Bedömning	8
2.3.	Riktlinjer för rekrytering finns och efterlevs	8
2.3.1.	lakttagelser	8
2.3.2.	Bedömning	9
2.4.	Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning	9
2.4.1.	lakttagelser	9
2.4.2.	Bedömning	10
2.5.	Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor	10
2.5.1.	lakttagelser	10
2.5.2.	Bedömning	11
2.6.	Riktlinjer för avgångssamtal finns och efterlevs	11
2.6.1.	lakttagelser	11
2.6.2.	Bedömning	12
2.7.	Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare	12
2.7.1.	lakttagelser	12
2.7.2.	Bedömning	14
3.	Revisionell bedömning och bedömningar utifrån revisionsfrågor	15
4.	Rekommendationer	17

Sammanfattning

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att genomföra en granskning av hantering av personal- och kompetensförsörjning.

Den sammanfattande revisionella bedömningen är att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Bedömningen grundas på utfallet nedan:

Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning

Revisionsfrågan är **delvis** uppfylld. Kommunfullmäktige har fastställt mål angående attraktiv arbetsgivare som vi anser har bäring på frågan om personal- och kompetensförsörjning. Vi kan dock konstatera att det saknas fastställda strategier kopplat till vår frågeställning vilket vi anser är en brist.

Ansvarsfördelningen är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning

Revisionsfrågan är **uppfylld**. Vår enkät visar att chefer till övervägande del uppfattar att deras ansvar för personal- och kompetensförsörjning är tydligt samt att cheferna anser att det finns tydlig ansvarsfördelning. De intervjuer vi har genomfört bekräftar denna bild från enkäten.

Riktlinjer för rekrytering finns och efterlevs

Revisionsfrågan är **delvis** uppfylld. Det saknas i nuläget en dokumenterad rutin för rekrytering förutom den som gäller chefsrekrytering. Av vår enkät framgår att cheferna till övervägande del anser att det finns en tydlig rekryteringsprocess. Vi noterar att chefernas uppfattning om det stöd de erhåller från HR-funktionen för att behålla, utveckla och rekrytera medarbetare är varierande. Vi anser att samhällsbyggnadsförvaltningens riktlinjer för rekrytering kan användas som utgångspunkt för framtagande av en kommunövergripande riktlinje.

Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning

Revisionsfrågan är **ej** uppfylld. Det sker i nuläget inget strukturerat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna. Vår granskning visar att det i nuläget inte finns några plattformar för informationsutbyte mellan förvaltningarna gällande personal- och kompetensförsörjningsfrågor. Vi noterar att frågan om möjligheter till erfarenhetsutbyte har uppmärksammats i arbetet med kommunens nya organisation vilket vi tycker är en viktig aspekt.

Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor

Revisionsfrågan är **ej** uppfylld. I nuläget saknas en kommunövergripande strategi för hur samarbeten med olika lärosäten ska bedrivas vilket vi anser vara en brist. Vi noterar dock de initiativ som tagits inom socialförvaltningen gällande att ta emot praktikanter och samarbetet med vård och omsorgscollege. Vi anser att detta arbete kan tjäna som ett gott exempel för andra förvaltningar.

Riktlinjer för avgångssamtal finns och efterlevs

Revisionsfrågan är **ej** uppfylld. Det finns en framtagna rutin för avgångssamtal denna inte efterlevs fullt ut. Vår granskning visar att HR-avdelningen inte genomför några kompletterande intervjuer eller gör någon sammanställning av resultaten från avgångssamtalen.

Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

Revisionsfrågan är **ej** uppfylld. Det genomförs inte några aktiviteter för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare. Vidare saknar vi en strategi för hur arbetet med att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare ska bedrivas. Vad gäller benägenheten att rekommendera kommunen som arbetsgivare kan vi konstatera att en stor andel av cheferna svarar att de inte rekommenderar kommunen som arbetsgivare.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- fatta beslut om strategier till stöd för arbetet med personal- och kompetensförsörjning.
- genomföra en undersökning av chefernas behov av HR-stöd för att behålla, utveckla och rekrytera medarbetare.
- en kommunövergripande riktlinje för rekrytering tas fram och där samhällsbyggnadsförvaltningens riktlinjer för rekrytering kan användas som utgångspunkt i arbetet.
- frågan om möjligheter till erfarenhetsutbyte mellan de olika verksamheterna avseende personal- och kompetensförsörjning särskilt uppmärksammas i arbetet med kommunens nya organisation.
- fatta beslut om en kommunövergripande strategi för hur samarbeten med olika lärosäten ska bedrivas på ett strukturerat vis.
- nuvarande rutin för avgångssamtal ses över och att kommunstyrelsen säkerställer att information från avgångssamtal sammanställs och analyseras som ett redskap för att utveckla kommunens erbjudande som arbetsgivare.
- en strategi beslutas för hur kommunens arbete med att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare ska bedrivas med målsättningar och aktiviteter.

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 SKL. 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 bla skola, teknisk verksamhet samt vård- och omsorg.

Av Hörby kommuns budget för år 2020 framgår följande inriktningsmål "Hörby kommun ska verka för en god arbetsmiljö som skapar arbetsglädje, stimulerar till positiv påverkan samt minimerar risken för skador och sjukdomar". Till detta mål har följande resultatmål formulerats "Hörby kommun är en attraktiv och utvecklande arbetsplats där medarbetarna trivs".

För att möta ovanstående målsättningar krävs att kommunen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera medarbetare och 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.

Revisorerna har, utifrån en bedömning av risk och väsentlighet, funnit det angeläget att granska om kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskning är att granska i vilken utsträckning kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

- Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning och efterlevs
- Ansvarsfördelning är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning
- Riktlinjer för rekrytering finns och efterlevs
- Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning
- Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor
- Riktlinjer för avgångssamtal finns och efterlevs
- Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

1.3. Revisionskriterier

- Styrdokument kopplat till personal och kompetensförsörjning

1.4. Avgränsning och metod

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsen. Granskningen avser revisionsåret 2020. Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande, Tf kommundirektör, HR-chef, Tf förvaltningschefer samhällsbyggnadsförvaltningen, Tf förvaltningschef socialförvaltningen, enhetschefer vid socialförvaltningen samt med fackliga företrädare. Vidare har dokumentstudier genomförts av relevanta styrdokument.

En enkät har genomförts och skickats ut till samtliga chefer i kommunen med frågeställningar kopplat till förutsättningarna kring personal- och kompetensförsörjning. Svarsfrekvensen uppgick till 66 procent.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av samtliga intervjuade.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning och efterlevs

2.1.1. Iakttagelser

Av budget 2020 med plan för 2021 - 2022 framgår att kommunfullmäktiges mål utgår från fyra prioriterade områden varav ett är medarbetare. I inriktningsmålet avseende medarbetare anges att Hörby kommun ska verka för en god arbetsmiljö som skapar arbetsglädje, stimulerar till positiv påverkan samt minimerar risken för skador och sjukdomar. Motiverade och engagerade medarbetare ger hållbara medarbetare och därmed en hållbar organisation. Medarbetare blir lyssnade på och deras synpunkter tas tillvara. Kopplat till inriktningsmålet finns två resultatmål vilka är följande:

- ✓ God fysisk och psykisk arbetsmiljö för medarbetarna (resultatindikatorn för detta mål är att sjukfrånvaron ska vara i nivå med eller lägre än utfallet 2018)
- ✓ Hörby kommun är en attraktiv och utvecklande arbetsplats där medarbetarna trivs (resultatindikatorn för detta mål är medarbetarundersökning, hållbart medarbetar-engagemang HME)

Vidare anges kortsiktiga mål för år 2020 per nämnd. Kommunstyrelsens kortsiktiga mål för år 2020 avseende medarbetarområdet är god hälsa och arbetsmiljö där styrtalen är att sjukfrånvaron ska vara under 2% samt att personalomsättningen i kommunen ska vara mellan 5 - 9%.

Av delårsrapporten per 2020-08-31 kan utläsas att den totala personalomsättningen för Hörby kommun uppgick till 11,8 % jämfört med 10,6 % samma period 2019. Personalomsättningen ligger därmed utanför det intervall som kommunstyrelsen har i kortsiktiga mål år 2020.

Avseende sjukfrånvaro så anges i resultatmålet som beskrivits ovan att sjukfrånvaro ska vara i nivå med eller lägre än utfallet 2018. I delårsrapporten så framgår att sjukfrånvaron för perioden jan-aug 2020 ligger på 6,6%. År 2019 låg sjukfrånvaro på 5,7% under samma period. Ökningen anges vara naturlig med hänsyn till Covid-19.

Vi har i granskningen inte tagit del av några strategier avseende personal- och kompetensförsörjning. Vid intervjuer bekräftas att det i dagsläget inte finns strategier och planer utformade. Vidare anges att det är någonting som behöver tas fram framöver, till exempel i syfte att inventera framtida rekryteringsbehov mm.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis* uppfyllt.

Vi gör vår bedömning mot bakgrund av att kommunfullmäktige har fastställt mål angående attraktiv arbetsgivare som vi anser har bäring på frågan om personal- och kompetensförsörjning. Vi kan dock konstatera att det saknas fastställda strategier kopplat till vår frågeställning vilket vi anser är en brist.

2.2. Ansvarsfördelningen är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning

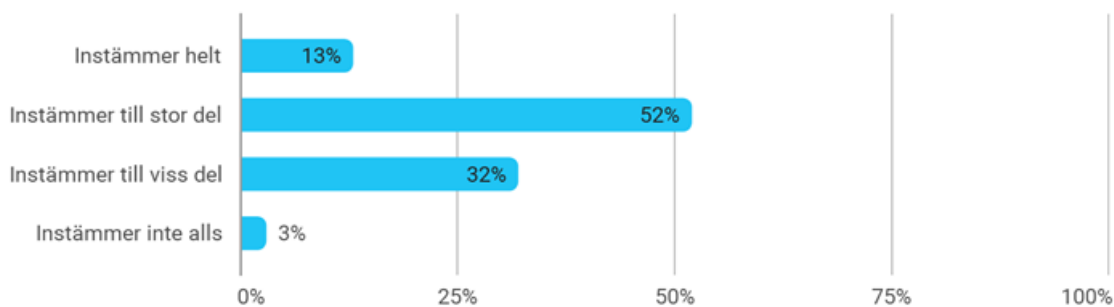
2.2.1. Iakttagelser

Av nämndernas delegationsordningar framgår att nämnderna är anställningsmyndigheter för personal vid sin förvaltning med undantag för förvaltningschefen som anställs av styrelsen. Nämnden har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt respektive verksamhetsområde med undantag av de frågor som anges i 8 § i kommunstyrelsens reglemente.

Av 8 § i kommunstyrelsens reglemente anges att styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och därvid bl.a. att: tillsätta och avsluta tjänst som kommunchef, förvaltningschef eller biträdande chef vid samtliga förvaltningsenheter samt utse ställföreträdare för förvaltningschef.

I enkäten ställdes frågan avseende om man *upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen* (diagram 1).

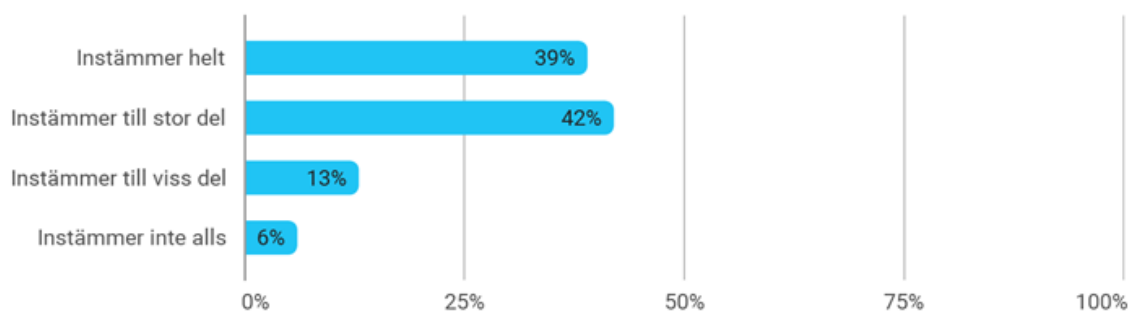
Diagram 1.



Av diagram 1 ovan framgår att över hälften av de svarande cheferna instämmer till stor del i att det finns en tydlig ansvarsfördelningen gällande personal- och kompetensförsörjningen. Vidare instämmer ungefär var tredje chef till viss del.

I enkäten ställdes även frågan om chefen *upplever att denne har ett tydligt ansvar för personal- och kompetensförsörjning* (diagram 2).

Diagram 2.



Av diagram 2 ovan kan utläsas att fler än 4 av 5 svarande chefer instämmer helt eller till stor del i frågan om cheferna upplever att de har ett tydligt ansvar för personal- och kompetensförsörjning.

Av delegationsordning för socialnämnden, antagen 2020-11-19 kan utläsas att beslut att tillsvidareanställa och lönesätta personal; icke arbetsledande personal (inklusive distriktsköterska/sjuksköterska), personal direkt underställd socialchefen samt övrig arbetsledande personal är delegerat till enhetschef/myndighetschef samt socialchef efter samråd med socialnämndens arbetsutskott.

Av fritextsvar i enkäten anges att ovan nämnda delegationsordning där politiken ska besluta om tillsättning skapar försvåring, fördröjning och innebär en längre beslutsväg.

I våra intervjuer framgår att cheferna anser att deras ansvar som chef avseende medarbetarfrågor är tydligt.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som uppfylld.

Vår enkät visar att chefer till övervägande del uppfattar att deras ansvar för personal- och kompetensförsörjning är tydligt samt att cheferna anser att det finns tydlig ansvarsfördelning. De intervjuer vi har genomfört bekräftar denna bild från enkäten.

2.3. Riktlinjer för rekrytering finns och efterlevs

2.3.1. Iakttagelser

Vi har tagit del av *rutin för chefsrekrytering* vilken är daterad 2020-03-03 och framtagen av HR-avdelningen. Rutinen beskriver rekryteringsprocessen av chefer och på vilken nivå samverkan ska ske inför tillsättning. Utöver rutin för chefsrekrytering har vi inte tagit del av någon kommunövergripande riktlinje för rekrytering. Vid intervjuer lyfts att rekryteringsförfarandet sker på olika sätt i nuläget inom förvaltningarna.

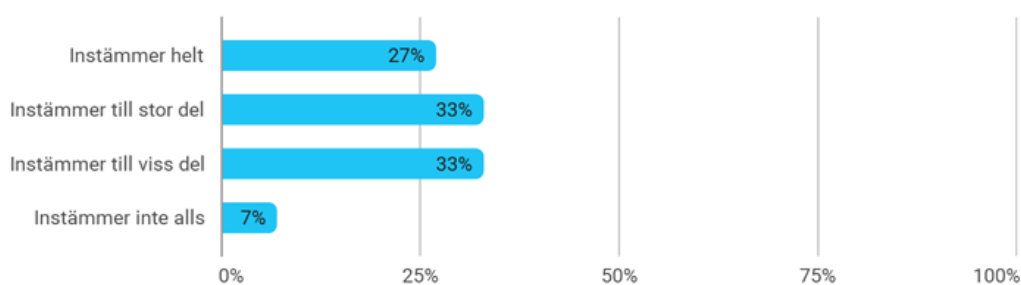
Det framgår även att HR-avdelningen är behjälpliga i utformningen av annons och kravprofil och att det finns mallar som ska användas vid annonsering. Dessa annonser kontrolleras även av HR för att säkerställa att de följer gällande riktlinjer.

Enligt enkätsvaren är chefernas uppfattning om det stöd de erhåller från HR-funktionen för att behålla, utveckla och rekrytera medarbetare blandat. Drygt 50 procent instämmer till viss del eller inte alls i påståendet att de får ett stöd som motsvara deras behov.

Vidare har vi tagit del av samhällsbyggnadsförvaltningens *rekryteringsprocess* samt dokument kopplade till denna som exempelvis checklista inför rekrytering, referenstagningssmall mm. Vid intervjuer framgår att det framtagna materialet efterlevs. Det framgår även av fritextsvar i enkäten att rekryteringsprocessen som tagit fram på förvaltningen fungerar bra.

I enkäten har vi ställt frågan avseende om respondenterna *upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess* (diagram 3)

Diagram 3.



Av diagram 3 ovan kan vi utläsa att 60 procent av de svarande anger att de instämmer helt eller till stor del i att det finns en tydlig rekryteringsprocess. Cirka en tredjedel av svarande chefer anger att de instämmer till viss del och 7 procent av de svarande instämmer inte alls i att det finns en tydlig rekryteringsprocess.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis* uppfylld.

Vi konstaterar att det i nuläget saknas en dokumenterad rutin för rekrytering förutom den som gäller chefsrekrytering. Av vår enkät framgår att cheferna till övervägande del anser att det finns en tydlig rekryteringsprocess. Vi noterar att chefernas uppfattning om det stöd de erhåller från HR-funktionen för att behålla, utveckla och rekrytera medarbetare är varierande.

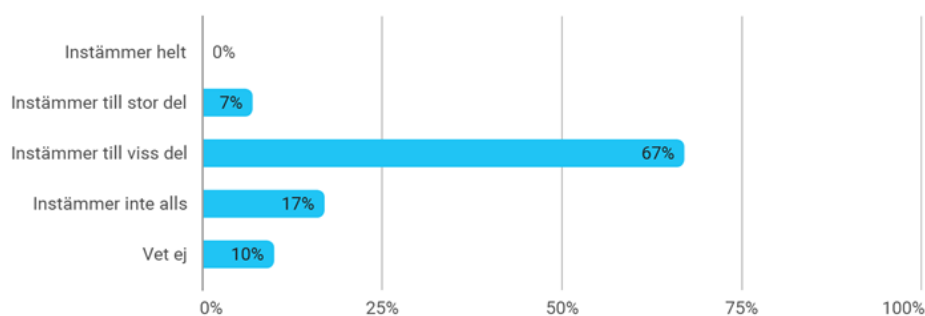
Vi anser att samhällsbyggnadsförvaltningens riktlinjer för rekrytering kan användas som utgångspunkt för framtagande av en kommunövergripande riktlinje.

2.4. Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning

2.4.1. Iakttagelser

I enkäten ställdes frågan om respondenterna upplever att *det finns ett erfarenhets- och kunskapsutbyte avseende personal- och kompetensförsörjning inom förvaltningen och med andra förvaltningar* (diagram 4).

Diagram 4.



Av diagram 4 framgår att fler än 3 av 5 svarande chefer instämmer till viss del. 17 procent av respondenterna instämmer inte alls. Av fritextsvaren kan vi utläsa bland annat att respondenterna anger att det inte finns ett utbyte avseende personal- och kompetensförsörjning med andra förvaltningar. Dock anger flera respondenter i fritextsvaren att det finns ett utbyte inom förvaltningen.

Vid intervjuer bekräftas resultatet av enkäten och en majoritet av de intervjuade anger att det inte sker ett systematiskt erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna i dagsläget. Dock anges att den pågående organisationsförändringen inom kommunen bör kunna bidra till att detta sker framöver.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *ej* uppfylld.

Vi grundar vår bedömning på att det i nuläget inte sker något strukturerat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna. Vår granskning visar att det i nuläget inte finns några plattformar för informationsutbyte mellan förvaltningarna gällande personal- och kompetensförsörjningsfrågor.

Vi noterar att frågan om möjligheter till erfarenhetsutbyte har uppmärksamats i arbetet med kommunens nya organisation vilket vi tycker är en viktig aspekt.

2.5. Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor

2.5.1. Iakttagelser

VI har i granskningen inte tagit del av någon kommunövergripande strategi för hur samarbetet med olika lärosäten ska bedrivas.

Av intervjuer med företrädare för socialförvaltningen anges att kommunen har två representanter i vård och omsorgscollege tillsammans med Höör och Eslövs kommun. Vidare anges att det är ett bra forum för att byta erfarenheter avseende arbetet med attraktiv arbetsgivare mm.

I övrigt anges att praktikanter tas emot från tex undersköterskeutbildningen. Vidare har ett avtal ingåtts med socialhögskolan och myndighetsavdelningen och öppenvårdsverksamheten tar emot praktikanter från socialhögskolan.

Av våra övriga intervjuer framgår att det inte finns ett strukturerat samarbete med universitet och högskolor i kommunen men att vissa förvaltningar arbetar med samarbeten likt det som beskrivits inom socialförvaltningen.

2.5.2. *Bedömning*

Vi bedömer revisionsfrågan som *ej* uppfylld.

Vår bedömning gör vi mot bakgrund av att det i nuläget saknas en kommunövergripande strategi för hur samarbeten med olika lärosäten ska bedrivas vilket vi anser vara en brist. Vi noterar dock de initiativ som tagits inom socialförvaltningen gällande att ta emot praktikanter och samarbetet med vård och omsorgscollege. Vi anser att detta arbete kan tjäna som ett gott exempel för andra förvaltningar.

2.6. **Riktlinjer för avgångssamtal finns och efterlevs**

2.6.1. *lakttagelser*

Vi har tagit del av *rutin för avgångssamtal och avgångsintervjuer* vilken är framtagen av HR-avdelningen. Av rutinen framgår att systematiskt genomförande av avgångssamtal och avgångsintervjuer är ett sätt utveckla verksamheten. Genom att dokumentera och analysera samtalen och intervjuerna kan Hörby kommun som arbetsgivare bland annat hitta möjligheter till förbättringar i verksamheten men också utveckla de starka sidorna ytterligare samt öka kunskapen om hur organisationen kan bli bättre på att attrahera och behålla värdefulla medarbetare.

Vidare framgår av rutinen att när en medarbetare med tillsvidareanställning säger upp sig alternativt om en vikarie väljer att tacka nej till en förlängning så bör närmaste chef genomföra avgångssamtal. Det anges även att HR-specialist håller en separat avgångsintervju med medarbetaren.

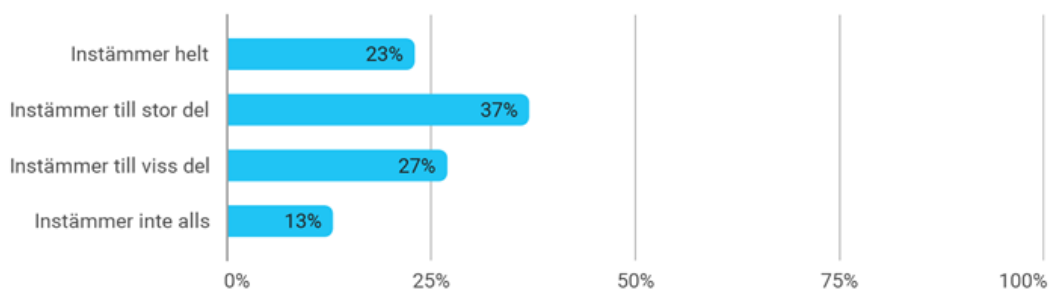
Dessutom framgår det av rutinen att berörda chefer ska sammanställa dokumentationen från sina avgångssamtal och ska vid behov föra dialog i respektive ledningsgrupp om eventuella åtgärder. HR-avdelningen ska sammanställa dokumentation från intervjuerna som HR genomför och sammanställning ska presenteras i kommunens ledningsgrupp för gemensam dialog om eventuella åtgärder.

Det anges även att eventuell åtgärdsplan och sammanställning av dokumentationen från genomförda intervjuer lyfts vid den förvaltningsövergripande samverkan samt i Cesam i februari månad innevarande år för året som har gått.

Vidare har vi tagit del av det stödmaterial chefen ska använda sig av i avgångssamtalen. I materialet anges ett antal frågor som ska ställas.

I enkäten ställde vi frågan avseende om *avslutningssamtal genomförs och dokumenteras när någon i personalen avslutar sin anställning eller går i pension (diagram 5)*.

Diagram 5.



Av diagrammet framgår att 60 procent av de svarande respondenterna instämmer helt eller till stor del medans 40 procent instämmer till viss del eller inte alls. Av fritextsvaren kan vi bland annat utläsa att respondenter anger att samtalen genomförs och att dokumenteras för chefens egen skull.

Vid intervjuer framgår att det inte sker någon sammanställning av innehållet i avgångssamtalen.

2.6.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *ej* uppfylld.

Vi konstaterar att det finns en framtagen rutin för avgångssamtal men att denna inte efterlevs fullt ut. Vår granskning visar att HR-avdelningen inte genomför några kompletterande intervjuer eller gör någon sammanställning av resultaten från avgångssamtalen.

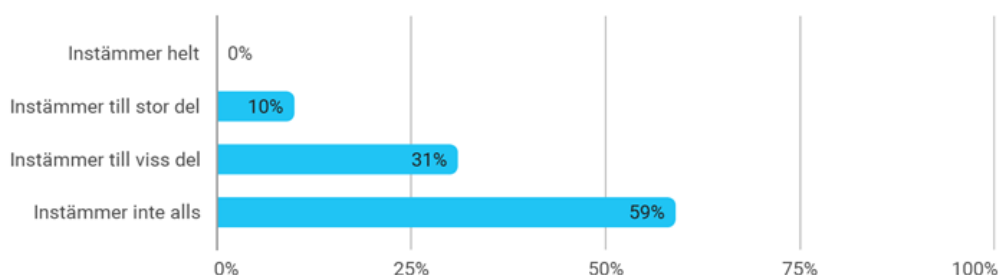
Vi anser att det är en brist att informationen från avgångssamtalen inte sammanställs och analyseras vidare. Vår uppfattning är att avgångssamtalen utgör en viktig informationskälla för att ta fram åtgärder för att kunna både behålla och attrahera medarbetare och chefer i högre utsträckning.

2.7. Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

2.7.1. Iakttagelser

I enkäten ställde vi frågan avseende om respondenterna *upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Hörby Kommuns varumärke som arbetsgivare för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal* (diagram 6)

Diagram 6.

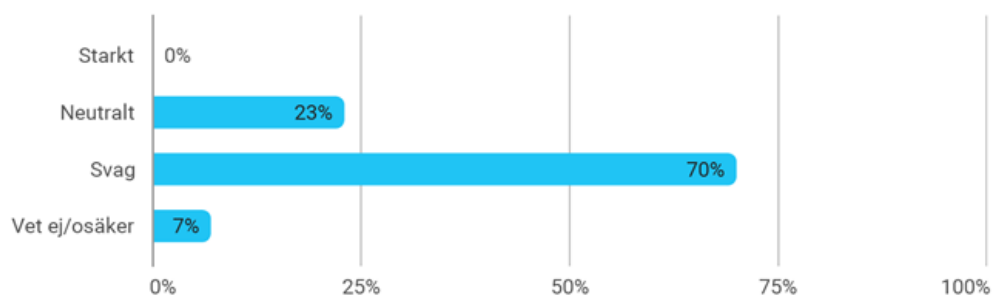


Av diagrammet framgår att mer än hälften av svarande chefer inte instämmer alls i påståenden avseende om det bedrivs ett strategiskt arbete med Hörby Kommuns varumärke som arbetsgivare. Vidare instämmer 31 procent av svarande till viss del. Av fritextsvar kan vi bland annat utläsa att respondenter anger att det krävs ett utvecklingsarbete avseende det strategiska arbetet med Hörby Kommuns varumärke som arbetsgivare.

Vi har inte tagit del av något strategiskt dokument som anger aktiviteter som ska genomföras i syfte att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare utöver de mål som finns vilka redogjorts för i avsnitt 2.1.1.

Vidare ställde vi frågan avseende hur respondenten *upplever Hörby Kommuns varumärke som arbetsgivare idag* (diagram 7).

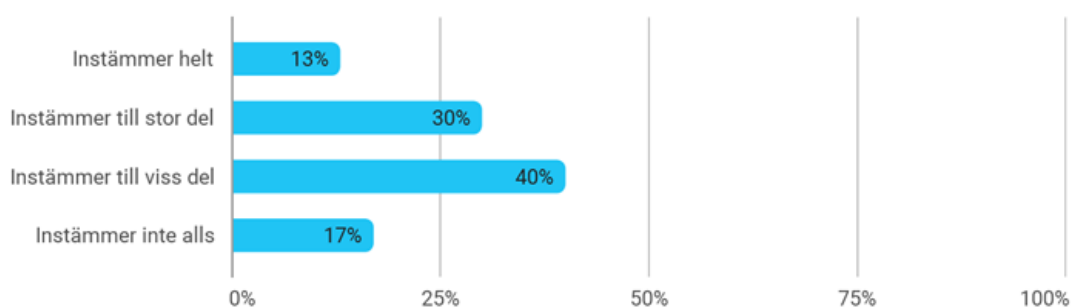
Diagram 7.



Av diagram 7 ovan framgår att 7 av 10 svarande chefer anger att de upplever Hörby Kommuns varumärke som arbetsgivare som svagt i dagsläget. Ingen av de svarande respondenterna anger att de upplever varumärket som arbetsgivare som starkt. Av fritextsvaren framgår bland annat att även de förtroendevalda ses som en viktig del i kommunens varumärke.

Avseende frågan om respondenten *skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Hörby kommun* kan vi av diagram 8 nedan utläsa att 4 av 10 chefer instämmer till viss del.

Diagram 8.



Av fritextsvar kan vi utläsa att respondenter bland annat anger att incidenter som inträffat det senaste året och mediarapporteringen av dessa händelser anses ha påverkat Hörby Kommuns varumärke. Vidare anges att ledning och styrning inte fungerar och att personalomsättningen varit hög avseende chefer. Vikten av att växla upp till ett gott ledarskap

där chefer ges möjlighet till utbildning i ledarskap lyfts i fritextsvaren. Även vid intervjuer lyfts vikten av att tillse att chefer ges utbildning avseende ledarskap.

Vidare har vi tagit del av statistik avseende avslutade rekryteringar (tabell 1 nedan). I tabellen redovisas ett urval av utannonserade tjänster under år 2020 och antalet sökanden per tjänst.

Tabell 1.

Enhetschef demensboende	39 stycken sökanden
Undersköterska	32 stycken sökanden
Familjehemssekreterare	24 stycken sökanden
Lärare i fritidshem	14 stycken sökanden
Lärare till mellanstadiet	16 stycken sökanden
Utbildningsledare/skolchef	12 stycken sökanden

I våra intervjuer framförs att man upplever att det är ett bra söktryck till utannonserade tjänster även i jämförelse med andra kommuner av motsvarande storlek.

I övrigt kan nämnas att när det gäller rekryteringen av de nya tjänsterna som sektorchef till den nya organisationen så uppges att det varit ett bra söktryck med många kvalificerade sökanden.

2.7.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *ej* uppfylld.

Av granskningen framgår att det inte genomförs några aktiviteter för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi saknar en strategi för hur arbetet med att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare ska bedrivas.

Vad gäller benägenheten att rekommendera kommunen som arbetsgivare kan vi konstatera att en stor andel av cheferna svarar att de inte rekommenderar kommunen som arbetsgivare. Detta resultat visar på att åtgärder behöver vidtas. Vi noterar samtidigt att trots de enkätsvar som redovisats ovan så finns det ett relativt gott söktryck till utannonserade tjänster

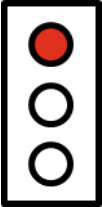
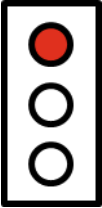
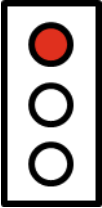
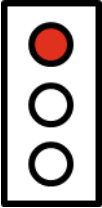
3. Revisionell bedömning och bedömningar utifrån revisionsfrågor

Den sammanfattande revisionella bedömningen är att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

3.1. Bedömningar mot revisionsfråga

Den revisionella bedömningen grundar sig på iakttagelser och bedömningar utifrån nedanstående revisionsfrågor.

Revisionsfråga	Kommentar	
Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning och efterlevs	Delvis uppfyllt Kommunfullmäktige har fastställt mål angående attraktiv arbetsgivare som vi anser har bäring på frågan om personal- och kompetensförsörjning. Vi kan dock konstatera att det saknas fastställda strategier kopplat till vår frågeställning vilket vi anser är en brist.	
Ansvarsfördelning är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning	Uppfylld Vår enkät visar att chefer till övervägande del uppfattar att deras ansvar för personal- och kompetensförsörjning är tydligt samt att cheferna anser att det finns tydlig ansvarsfördelning. De intervjuer vi har genomfört bekräftar denna bild från enkäten.	
Riktlinjer för rekrytering finns och efterlevs	Delvis uppfyllt I nuläget saknas en dokumenterad rutin för rekrytering förutom den som gäller chefsrekrytering. Av vår enkät framgår att cheferna till övervägande del anser att det finns en tydlig rekryteringsprocess. Vi noterar att	

	chefernas uppfattning om det stöd de erhåller från HR-funktionen för att behålla, utveckla och rekrytera medarbetare är varierande.	
Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning	Ej uppfyllt I nuläget sker inte något strukturerat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna. Vår granskning visar att det i nuläget inte finns några plattformar för informationsutbyte mellan förvaltningarna gällande personal- och kompetensförsörjningsfrågor.	
Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor	Ej uppfyllt I nuläget saknas en kommunövergripande strategi för hur samarbeten med olika lärosäten ska bedrivas vilket vi anser vara en brist. Vi noterar dock de initiativ som tagits inom socialförvaltningen gällande att ta emot praktikanter och samarbetet med vård och omsorgscollege.	
Riktlinjer för avgångssamtal finns och efterlevs	Ej uppfyllt Det finns en framtagen rutin för avgångssamtal men denna efterlevs inte fullt ut. Vår granskning visar att HR-avdelningen inte genomför några kompletterande intervjuer eller gör någon sammanställning av resultaten från avgångssamtalen.	
Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare	Ej uppfyllt Det genomförs inte några aktiviteter för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi saknar en strategi för hur arbetet med att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare ska bedrivas.	

4. Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- fatta beslut om strategier till stöd för arbetet med personal- och kompetensförsörjning.
- genomföra en undersökning av chefernas behov av HR-stöd för att behålla, utveckla och rekrytera medarbetare.
- En kommunövergripande riktlinje för rekrytering tas fram och där samhällsbyggnadsförvaltningens riktlinjer för rekrytering kan användas som utgångspunkt i arbetet.
- frågan om möjligheter till erfarenhetsutbyte mellan de olika verksamheterna avseende personal- och kompetensförsörjning särskilt uppmärksammas i arbetet med kommunens nya organisation.
- fatta beslut om en kommunövergripande strategi för hur samarbeten med olika lärosäten ska bedrivas på ett strukturerat vis.
- nuvarande rutin för avgångssamtal ses över och att kommunstyrelsen säkerställer att information från avgångssamtal sammanställs och analyseras som ett redskap för att utveckla kommunens erbjudande som arbetsgivare.
- en strategi beslutas för hur kommunens arbete med att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare ska bedrivas med målsättningar och aktiviteter.

2021-02-23

Malin Odby

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Hörby Kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-01-27. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.