

# Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Lilla Edet

Maj 2022

*Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor*







*Michaela Nyman, revisionskonsult*

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lilla Edets kommun genomfört en granskning av kommunens arbete gällande kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma i vilken utsträckning kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen, bildningsnämnden, samhällsnämnden samt socialnämnden **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning och tillämpas dessa?	Delvis	
Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal och efterlevs dessa?	Delvis	
Sker det ett aktivt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende kompetensförsörjning?	Nej	
Genomförs åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och är dessa åtgärder tillräckliga?	Delvis	
Finns etablerade samarbeten med lärosäten avseende kompetensförsörjning och är dessa tillräckliga?	Ja	
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare och är dessa tillräckliga?	Delvis	

## Rekommendationer

Utifrån granskningens iakttagelser och bedömningar önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen samt de granskade nämnderna:

- att kommunstyrelsen och nämnder säkerställer att kompetensförsörjningsplanen genomförs, följs upp samt, vid behov, att tillräckliga åtgärder vidtas.
- att kommunstyrelsen och nämnder säkerställer att avgångssamtalen dokumenteras så att informationen från samtalen kan användas som ett underlag för att utveckla arbetsgivarvarumärket
- att formerna för erfarenhetsutbyte utvecklas mellan nämnderna så att goda exempel på aktiviteter kopplat till bla kompetensförsörjning kan spridas.
- att kommunstyrelsen och nämnder följer upp att de aktiviteter som genomförs för att bla behålla och attrahera medarbetare ger avsedd effekter. I detta sammanhang vill

vi särskilt uppmärksamma de åtgärder som behöver vidtas för att möta förväntningarna hos ungdomar som ska bli morgondagens medarbetare i kommunen.

- att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att kommunicera kommunens varumärke som arbetsgivare både på kommunens arbetsplatser samt externt.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	1
<b>1. Inledning</b>	4
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte och revisionsfrågor	6
1.3 Revisionskriterier	6
1.4 Avgränsning	6
1.5 Metod	5
<b>2. Granskningsresultat</b>	6
2.1 Strategisk styrning av kompetensförsörjning	6
2.2 Riktlinjer för rekrytering, introduktion och avgångssamtal	8
2.3 Erfarenhetsutbyte avseende kompetensförsörjning	10
2.4 Åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare	11
2.5 Samarbeten med lärosäten	13
2.6 Aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke	13
<b>3. Samlad bedömning</b>	16
3.1 Rekommendationer	16
3.2 Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	17

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

För att klara kompetensförsörjningsutmaningen krävs bla att kommunen är attraktiv som arbetsgivare genom att arbeta med alla delar i kompetensförsörjningsprocessen - **Attrahera, Rekrytera, Introducera, Utveckla, Behålla** samt **Avveckla** (ARIUBA).

Av Lilla Edets årsredovisning för år 2020 framgår bland annat följande:

*"Kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare genom att bland annat arbeta med arbetsmiljö, ledarskaps- och samverkansfrågor. Genom att ge ledare bra förutsättningar ökar möjligheterna för kreativa, motiverade och intresserade medarbetare som känner delaktighet och tar ansvar för vår måluppfyllelse."*

Av kommunens hemsida framgår även följande: "Vi värnar om våra medarbetare som är kommunens viktigaste tillgång."

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

## 1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskning har varit att granska i vilken utsträckning kommunstyrelsen, bildningsnämnden, samhällsnämnden samt socialnämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning och tillämpas dessa?
- Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal och efterlevs dessa?
- Sker det ett aktivt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende kompetensförsörjning?
- Genomförs åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och är dessa åtgärder tillräckliga?
- Finns etablerade samarbeten med lärosäten avseende kompetensförsörjning och är dessa tillräckliga?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare och är dessa tillräckliga?

## 1.3 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen (2017:725) - kap 6:6.
- Medarbetarundersökningar samt styrdokument kopplat till kompetensförsörjning

#### **1.4 Avgränsning**

Granskningen har omfattat kommunstyrelsen, bildningsnämnden, samhällsnämnden samt socialnämnden. Granskningen avser revisionsåret 2022.

#### **1.5 Metod**

Vi har för granskningen genomfört intervjuer med följande funktioner:

- personalchef
- personalstrateg
- kommunstyrelsens presidium
- kommunchef
- sektorchef sektor bildning
- sektorchef sektor socialtjänst
- sektorchef sektor samhälle
- fackliga företrädare

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Därutöver har en enkät skickats ut till första linjen chefer inom de granskade verksamheterna med frågeställningar kopplat till kompetensförsörjning. Enkäten låg ute för besvarande under mars till april 2022. Svarsfrekvensen på enkäten uppgick till 86 procent.

## 2. Granskningsresultat

### Inledning

I nedanstående avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga som avslutas med en bedömning. Resultatet av enkäten redovisas i anslutning till berörd frågeställning. Rapporten avslutas med en samlad bedömning samt rekommendationer.

### 2.1 Strategisk styrning av kompetensförsörjning

*Revisionsfråga 1: Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning och tillämpas dessa?*

#### 2.1.1 Iakttagelser

Ett långsiktigt mål för Lilla Edets kommun är enligt kommunens *Mål- och resursplan 2022* att alla som vill jobba heltid ska ges möjlighet att till det. Kommunfullmäktige har för år 2022 fastställt uppdraget att "*Fortsätta heltidsresan*". Heltidsresan är ett kommunövergripande arbete tillsammans med fackliga organisationer med ambition att öka andelen anställda i kommunen som arbetar heltid. För år 2022 har kommunen till uppdrag att samtliga medarbetare inom äldreomsorgen ska erbjudas heltid. Uppdraget om att fortsätta heltidsresan omfattas även i respektive styrelse och nämnds mål- och resursplan år 2022.

I nämndsplanerna noteras även följande målsättningar/uppdrag med bäring på kompetensförsörjning:

- **Kommunstyrelsen:** *Attraktiv arbetsgivare.*

Målet har till syfte att bland annat öka trivsel hos personal, öka söktryck på lediga tjänster och möjliggöra heltid för de som önskar. Målen ska nås genom fortbildning och att tydliggöra karriärmöjligheter, säkerställa en rimlig arbetsbelastning och konkurrenskraftig löneutveckling samt att erbjuda nya medarbetare en utförlig introduktion.

- **Bildningsnämnden:** *Nämnden har gett sektor bildning i uppdrag att särskilt arbeta med strategisk kompetensförsörjning under 2022.*

Vi har för granskningen inte tagit del av dokumentation som anger hur arbetet är avsett att genomföras.

- **Socialnämnden:** *Kompetensförsörjning.*

Målet syftar till att möjliggöra rekrytering och att behålla medarbetare, minska snittet på personalomsättning samt öka andelen heltidsarbetande inom vård och omsorg. Målet ska nås genom att fortsatt arbeta med heltidsresan/bemanning/schemaplanering, kompetensutveckling och arbetsmiljöförbättrande åtgärder.

- **Samhällsnämnden:** Inga särskilda mål/uppdrag (utöver heltidsresan) framgår.

I intervjuer med sektorchefer och fackliga företrädare beskrivs att sektor socialtjänst hade hoppats kunna erbjuda alla medarbetare inom äldreomsorgen heltid 2021 men att

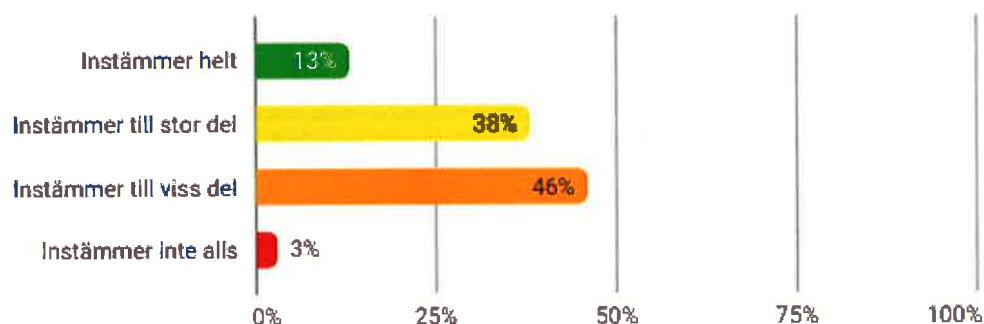
detta inte var möjligt. Arbetet kommer dock att fortsätta i enlighet med det politiska målet som är satt för 2022. Det beskrivs även vara en utmaning inom alla sektorer att få medarbetare att stanna kvar längre än 1-2 år i kommunen efter anställning. De intervjuade lyfter att utmaningar för att behålla personal bland annat är kopplat till brister i kommunikationsmöjligheterna för medarbetare som bor utanför kommunen.

För år 2022 har kommunstyrelsen 2022-01-11 fastställt en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan för perioden 2021-2023. Strategier som är styrande för kommunen under perioden är enligt planen att *Möjliggöra karriärutveckling*, *Förlänga arbetslivet*, *Prioritera arbetsmiljöarbetet* och *Öka heltidsarbetet*. Planen utgår från SKR:s nio strategier<sup>1</sup> för kompetensförsörjning (ARUBA-modellen<sup>2</sup>).

Till kompetensförsörjningsplanen finns en upprättad handlingsplan för kommunövergripande aktiviteter i syfte att stödja strategierna för kompetensförsörjningen. Aktiviteterna består bland annat i att upprätta ny rutin för marknadsföring via sociala medier i samband med rekrytering, utbilda chefer i rekryteringsprocessen, stärka chefer i det personliga ledarskapet samt säkerställa kompetensöverföring mellan medarbetare. Respektive aktivitet har en tidsplan och ansvarig tjänsteperson/avdelning, exempelvis sektorchef/verksamhetschef/enhetschef eller personalavdelningen.

För vår granskning har en enkätundersökning skickades ut till första linjens chefer inom kommunens sektorer. Av resultatet (diagram 1 nedan) kan vi konstatera att det finns en betydande andel chefer i kommunen som endast till viss del eller inte instämmer i påståendet att de känner till kommunens mål och strategier för kompetensförsörjning. Inga större skillnader kan ses i resultatet mellan de olika sektorerna.

Diagram 1. Jag känner till kommunens mål och strategier för kompetensförsörjning



Till enkätfrågan har det funnits möjlighet att lämna kommentar. I kommentarerna till påståendet i diagram 1 framhålls att det finns kännedom om att en ny kommunövergripande kompetensförsörjningsplan har tagits fram men att kunskapen kring innehållet behöver förbättras.

<sup>1</sup> Läs mer på: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.13423.html>.

<sup>2</sup> ARUBA är en förkortning av *Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla* och *Avsluta*.



Detta bekräftas även i våra intervjuer där det framhålls att sektorerna inte fullt ut börjat arbeta efter kompetensförsörjningsplanen då den är relativt ny. Ambitionen uppges vara att introducera planen inom samtliga sektorer under våren 2022.

Avslutningsvis beskrivs i intervju med representanter för personalavdelningen att personalavdelningen från april 2022 ska införa ny metod för medarbetarundersökningar, s.k. pulsmätningar. Dessa pulsmätningar består av ett antal frågor som medarbetare i kommunen ska ta ställning och kommer att skickas ut månatligen. Syftet med pulsmätningar är att få en aktuell bild av hur arbetsmiljön upplevs och utifrån denna information sedan kunna vidta åtgärder för att förbättra arbetsmiljön hos kommunens medarbetare.

### 2.1.2 Bedömning

#### *Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning och tillämpas dessa?*

Bedömning: Delvis.

Vår granskning visar att det finns en antagen kompetensförsörjningsplan samt handlingsplan med antagna mål, uppdrag och strategier. Vi konstaterar dock utifrån vår enkätundersökning samt våra intervjuer att kunskapen om innehållet i kompetensförsörjningsplanen varierar inom de olika sektorerna. Vi anser mot den bakgrunden att åtgärder behöver vidtas för att öka kunskapen om kompetensförsörjningsplanen vilket vi ser som en viktig förutsättning för att planen ska tillämpas av verksamheterna.

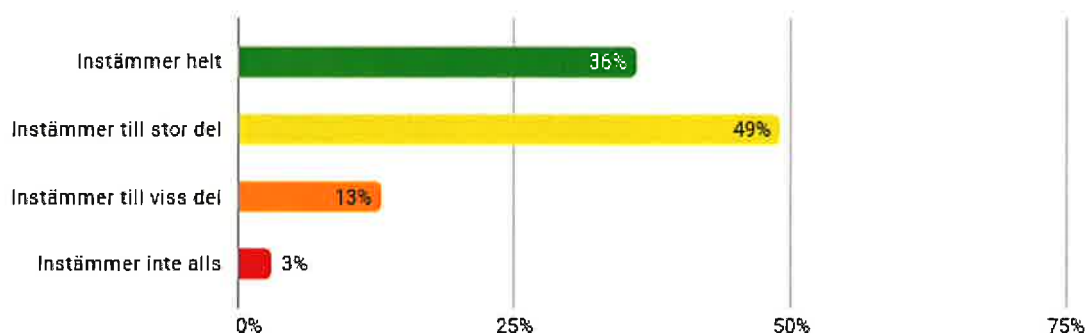
## 2.2 Riktlinjer för rekrytering, introduktion och avgångssamtal.

### *Revisionsfråga 2: Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal och efterlevs dessa?*

#### 2.2.1 Iakttagelser

Av resultat från vår enkätundersökning (diagram 2) framgår att majoriteten av de svarande upplever att de har eller till stor del har kännedom om riktlinjer för rekrytering, introduktion och avgångssamtal.

*Diagram 2. Jag upplever att jag har kännedom om riktlinjer och styrdokument för arbetet med personal- och kompetensförsörjning (rekrytering/introduktion/avgångssamtal).*



I kommentarer till påståendet noterar vi att det finns en kännedom om att riktlinjerna, men att kunskapen om innehållet varierar. Enkäten visar inte på några större skillnader i resultatet mellan sektorerna.

## Rekrytering

På kommunens intranät samlas alla riktlinjer i en kommunövergripande *Personalhandbok*. Där finns riktlinjer för kommunens rekryteringsprocess och de olika steg som ska ske inför rekrytering/anställning. På intranätet finns länkar till mallar för de olika stegen i rekryteringsprocessen samt länk till rekryteringssystemet *Varbi*.

I intervjuerna framkommer inga uppgifter som tyder på att riktlinjerna inte efterlevs.

Utmaningar som nämns i intervjuer gällande rekrytering är att kommunen har en hög personalomsättning. I en del fall beskrivs även att arbetsbelastningen för vissa chefer är hög. Det uppges även finnas utmaningar gällande att kunna rekrytera utbildad/behörig personal.

## Introduktion

På kommunens intranät finns riktlinjer för hur introduktion ska ske. Här finns även en länk till framtagna checklistor inför nyanställning/introduktion samt länkar till introduktionsmaterial för nya chefer/medarbetare.

Vid intervju med representanter från personalavdelningen beskrivs att en allmän introduktion erbjuds de nyanställda där de får möta olika centrala funktioner inom kommunen samt besöka olika verksamheter. Detta arbete har dock pausats under pandemin. Av uppgifter från intervjuer beskrivs att introduktionen i stort anses fungera väl. Utmaningar som påverkar en god introduktion uppges vara en hög personalomsättning och ett stort inslag av vikarier inom vissa verksamheter. I intervjuer bl a med de fackliga företrädarna framhålls vikten av en god introduktion för att kunna behålla medarbetare.

Inom sektor socialtjänst uppges vid intervju att det samlades ansvaret för rekrytering, bemanning och administration för sommarvikarier sommaren 2021 ålagts en gemensam chef. Detta uppges ha gett positivt resultat i form av färre avhopp av vikarier än vad verksamheterna normalt brukar ha samt möjlighet att kunna erbjuda en sammanhållen introduktion. Arbetsgivaren uppges även erbjuda en förlängd introduktion för nyanlända i svenska språket och för personer som står långt från arbetsmarknaden.

## Avgångssamtal

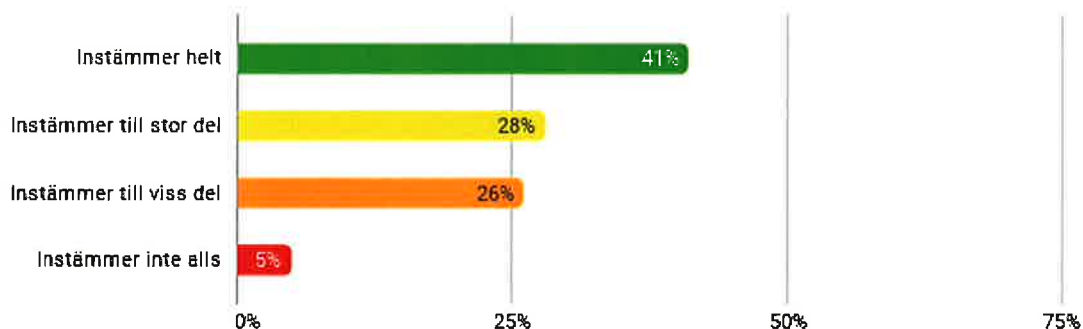
Via intranätet finns riktlinjer för hur avslut av anställning ska ske vilket bland annat innefattar avgångssamtal. På intranätet finns länk till mall för samtalsstöd.

Vid intervjuer med sektorschefer uppges att avgångssamtal har genomförts i samband med att en medarbetare avslutat sin tjänst. De intervjuade uppger även att arbetet med att genomföra avgångssamtal har förbättrats bl a tack vare det stöd som finns i personalhandboken.

Vi har i vår granskning inte kunnat skaffa oss någon entydig bild över i vilken omfattning avgångssamtal faktiskt genomförs eller hur informationen från dessa samtal tas tillvara. Av resultat från vår enkätundersökning (diagram 3 nedan) framgår dock att avgångssamtal sker i en majoritet av fallen när en medarbetare avslutar sin anställning. Samtidigt instämmer 31 procent av de svarande endast till viss del eller inte alls i påståendet.

Av resultatet kan vissa skillnader ses mellan sektorerna, där det inom sektor samhälle generellt upplevs fungera bättre med avgångssamtal jämfört med övriga sektorer.

*Diagram 3. Avgångssamtal genomförs och dokumenteras när någon i min personal avslutar sin anställning.*



### 2.2.2 Bedömning

*Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal och efterlevs dessa?*

Bedömning: Delvis.

Vår granskning visar att det finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion och avgångssamtal. Vi bedömer att dessa riktlinjer i huvudsak efterlevs samtidigt som enkät-svaren visar på att arbetet med att säkerställa genomförandet av avgångssamtal behöver förbättras. Vi anser även att åtgärder behöver vidtas för att säkerställa att informationen från avgångssamtalen tas tillvara.

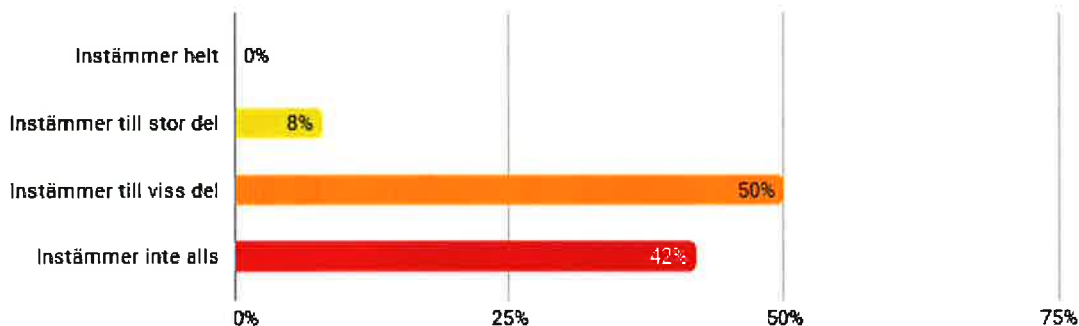
## 2.3 Erfarenhetsutbyte avseende kompetensförsörjning

*Revisionsfråga 3: Sker det ett aktivt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende kompetensförsörjning?*

### 2.3.1 Iakttagelser

Enligt uppgifter från våra intervjuer beskrivs att ett visst informationsutbyte sker på ledningsnivå men i övrigt sker det inte något kontinuerligt erfarenhetsutbyte mellan sektorerna *gällande kompetensförsörjning*. Detta styrks av resultatet i vår enkätundersökning (diagram 4). Av resultatet framgår att respondenter inom sektor kommunledning samt sektor bildning i högre grad ställer sig positiva till påståendet jämfört med övriga sektorer.

*Diagram 4. Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte avseende personal- och kompetensförsörjning med andra sektorer.*



Vid intervjuer lyfts att samtliga sektorer har kontakt med personalavdelningen i frågor som rör kompetensförsörjning och att personalavdelningen stöttar sektorerna i detta arbete. Vidare nämns att det finns en gemensam kommunikationsavdelning som bidrar till att stärka utbytet mellan sektorerna.

### 2.3.2 Bedömning

*Sker det ett aktivt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende kompetensförsörjning?*

Bedömning: Nej.

Mot bakgrund av vad som framkommit i våra intervjuer samt resultatet i enkätundersökningen bedömer vi att det i nuläget inte sker något aktivt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende kompetensförsörjning.

## 2.4 Åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare

*Revisionsfråga 4: Genomförs åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och är dessa åtgärder tillräckliga?*

### 2.4.1 Iakttagelser

Vid intervjuer med representanter från personalavdelningen och sektorerna framhålls att det på kommunövergripande nivå har satsats på ett ledarskapsprogram för chefer i kommunen, *Ledarutveckling 2021*. Programmet omfattar utbildningsinsatser för chefer inom bland annat lönebildning, rekrytering, HR, samverkan och arbetsmiljö.

Därutöver erbjuds utbildningsinsatser för det personliga ledarskapet samt mentorskapsprogram. Mentorskapsprogrammen syftar till att stötta och stärka cheferna i sin ledarroll och ge möjlighet till att bygga nätverk. För medarbetare som önskar att inleda en karriärväg för att bli chef i framtiden erbjuder programmet även utbildningsinsatser för det.

Vid intervjuer nämns också att det inom sektorerna sker ett arbete för att behålla, utveckla och möta medarbetarnas behov på arbetsplatsen, exempelvis medarbetarsamtal. Dock kan vi i vår granskning inte styrka att det pågår ett strukturerat arbete i detta avseende i form av exempelvis karriärvägar. De fackliga företrädarna framför vid intervju att det inom vissa sektorer varit svårt att behålla erfarna medarbetare på grund av arbetsmiljöaspekter.

För att ge en bild av personalomsättningen, dels totalt samt dels sektorsvis, har vi följande sammanställning i tabell 1:

Tabell 1. Personalomsättning per sektor - År 2021.

	Antal tillsvidareanställda	Antal avgångar (andel)
Sektor kommunledning	32	3 (9%)
Sektor bildning	338	40 (12%)
Sektor socialtjänst	421	59 (14%)
Sektor samhälle	111	7 (6%)
<b>Totalt för kommunen</b>	<b>902</b>	<b>109 (12%)</b>

Av tabell 1 ovan framgår att antalet personer som slutat sin anställning totalt uppgick till 109 personer motsvarande en andel på 12 procent. Högst andel personalomsättning hade Sektor socialtjänst med 14 procent. Lägst andel hade Sektor samhälle med 6 procent.

För att ge en bild av sammansättning utifrån anställningsform redovisas i tabell 2 nedan antalet tillsvidareanställda samt antalet anställda som har en tidsbegränsad anställning. Totalt utgör andelen visstidsanställda i förhållande till antalet tillsvidareanställda knappt 21 procent för hela kommunen. Sektor bildning har högst andel med ca 25 procent följt av Sektor socialtjänst med ca 22 procent.

Tabell 2. Antal tidsbegränsade anställningar i förhållande till antal tillsvidareanställda. År 2021.

	Antal tillsvidareanställda	Antal tidsbegränsade anställningar
Sektor kommunledning	32	3
Sektor bildning	338	83
Sektor socialtjänst	421	91
Sektor samhälle	111	12
<b>Summa:</b>	<b>902</b>	<b>189</b>

#### 2.4.2 Bedömning

*Genomförs åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och är dessa åtgärder tillräckliga?*

Bedömning: Delvis.

Vi bedömer att det, på ett kommunövergripande plan, genomförs olika utbildningsinsatser riktade för att behålla och utveckla medarbetare. På sektorsnivå har vi i vår granskning inte tagit del av några underlag som styrker vilka konkreta åtgärder som görs vad gäller att behålla och utveckla medarbetare.

I den statistik som redovisats ovan noterar vi dels att det finns en spridning mellan sektorerna vad gäller personalomsättningen dels att sektorerna bemannas i varierande utsträckning med hjälp av visstidsanställda medarbetare.

## **2.5 Samarbeten med lärosäten**

*Revisionsfråga 5: Finns etablerade samarbeten med lärosäten avseende kompetensförsörjning och är dessa tillräckliga?*

### **2.5.1 Iakttagelser**

Samarbetet med lärosäten sker mellan de olika sektorerna och gymnasium, vuxenutbildning, högskolor och universitet. De intervjuade ger sammantaget en bild över att det finns etablerade samarbeten mellan kommunen och olika utbildningsanordnare

Göteborgsregionen (GR) uppges vara ett viktigt forum gällande att uppmärksamma behov av utbildningsplatser. Sektorerna bildning, socialtjänst och samhälle uppges även ha samarbete med bland annat Högskolan Väst, Göteborgs universitet samt KY-utbildningar gällande praktikplatser. Kommunen använder sig även av webbplatsen praktikplatsen.se för att underlätta kontakterna gällande praktik. Sektor socialtjänst uppges även ha samverkan med vård- och omsorgscollege för utbildning av undersköterskor. Fackliga företrädare framför att detta är en väl fungerande utbildning.

En utmaning som nämns gällande praktikanter är att kunna ge handledare rätt förutsättningar för att kunna ta emot och handleda praktikanter på ett bra sätt.

Vi kan genom vår granskning inte styrka att det finns någon uttalad strategi för hur samarbeten med lärosäten ska gå till.

### **2.5.2 Bedömning**

*Finns etablerade samarbeten med lärosäten avseende kompetensförsörjning och är dessa tillräckliga?*

Bedömning: Uppfyllt.

Vi bedömer att det finns etablerade samarbeten med olika lärosäten vilket vi anser är en viktig del för att bidra till den framtida kompetensförsörjningen för kommunen som arbetsgivare.

Vi noterar att det i nuläget inte finns någon samlad strategi för hur samarbetet med olika lärosäten ska ske.

## **2.6 Aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke**

*Revisionsfråga 6: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare och är dessa tillräckliga?*

### **2.6.1 Iakttagelser**

I Kommunstyrelsens Mål- och resursplan 2022 finns ett fastställt mål kopplat till kommunens varumärke; *Varumärke, invånardialog och tydlig kommunikation för att nå kommunens invånare*. Enligt planen är målen viktigt för att kommunen ska ha en god tillväxt



och för att skapa en positiv bild av kommunen. Strategier för att nå målen är enligt planen att ha en lättillgänglig hemsida och synas på sociala medier såsom Facebook samt att förbättra varumärket Lilla Edet.

Vid intervjuer med representanter från personalavdelningen lyfts att det finns en god samverkan med kommunikationsavdelningen gällande arbetet med att nå ut via olika kanaler i sociala media. Av statistik framgår att annonseringen på bl a arbetsförmedlingens platsbank, LinkedIn, kommunens intranät och Indeed ökat markant mellan år 2020 och år 2021. Antalet utannonserade tjänster och antalet sökanden uppgick år 2020 till 76 st respektive 3 615 sökande och år 2021 till 161 st respektive 6 152 sökande.

En indikator på hur starkt kommunens varumärke som arbetsgivare är är söktrycket till utannonserade tjänster. I tabell 3 redovisas statistik från rekryteringssystemet Varbi. Av tabellen framgår att tjänster som undersköterskor samt stödassistenten är de yrken som har flest antal sökanden följt av socialsekreterare samt barnskötare.

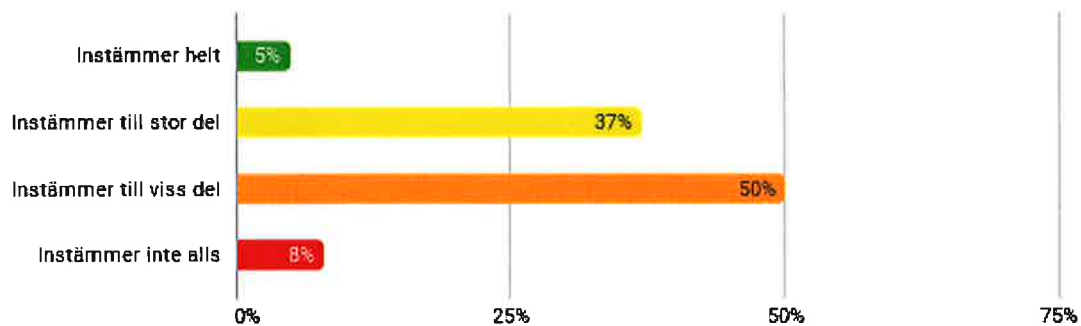
Tabell 3. Statistik antalet sökanden (urval) per yrkesgrupp. År 2021.

Befattningar	2021			Totalt
	Man	Kvinna	Ej angett	
Undersköterska (Sektor socialtjänst)	93	239	11	343
Stödassistent (Sektor socialtjänst)	145	287	7	439
Stödpedagog (Sektor socialtjänst)	3	54	2	87
Socialsekreterare (Sektor socialtjänst)	57	211	10	278
Sjuksköterska (Sektor socialtjänst)	8	43	1	52
Grundskollärare (Sektor bildning)	52	182	1	235
Förskollärare (Sektor bildning)	18	180	5	203
Barnskötare (Sektor bildning)	28	241	9	278
Modersmåls lärare/studiehandledare (Sektor bildning)	52	55	7	114
Kock (Sektor samhälle)	28	28	5	61
Drifttekniker VA (Sektor samhälle)	53	3	3	59
Ekonom (Sektor kommunledning)	16	21	1	38
Samhällsvägledare (Sektor kommunledning)	61	163	11	235

Kommunen medverkar även vid olika mässor, exempelvis *Future Skills*. Kommunen har utsedda ambassadörer inom olika yrkeskategorier som har till uppgift att vid mässan representera kommunen som arbetsgivare. Vid intervjuer framgår att deltagande på olika mässor inte varit möjligt under pandemin.

Resultatet från vår enkätundersökning (diagram 5) visar att en majoritet av de svarande uppger att det endast till viss del upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete avseende kommunens varumärke som arbetsgivare. En del variationer i resultatet kan ses i resultatet mellan sektorerna, där respondenter inom sektor samhälle i lägre grad ställer sig positiva till påståendet.

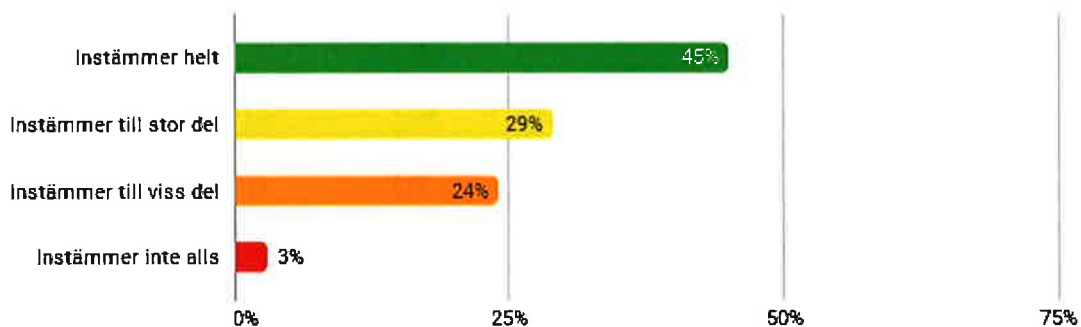
Diagram 5. Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Lilla Edets kommuns varumärke som arbetsgivare för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla personal.



I kommentarer till hur de svaranden upplever kommunens varumärke som arbetsgivare uppges att kommunens vision är bra, men att det strategiska arbetet samt chefsstödet kan utvecklas och stärkas.

Vidare framgår det av vår enkätundersökning (diagram 6) att 45 procent respektive 29 procent av de svaranden instämmer helt eller till stor del att de skulle rekommendera andra att börja arbeta i kommunen medan 24 procent instämmer till viss del till påståendet. En del variationer i resultatet kan ses mellan sektorerna, där respondenter inom sektor samhälle i lägre grad ställer sig positiva till påståendet.

Diagram 6. Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Lilla Edets kommun.



I kommentar till påståendet nämns av respondenterna bland annat att "Chefsstödet är alldeles för dåligt" och " Finns mycket positivt men kommunen har stora strukturella problem".

De fackliga företrädarna pekar på att de åtgärder som beslutas rörande exempelvis arbetsmiljön behöver följas upp i större utsträckning för att säkerställa att åtgärderna faktiskt genomförs och att de uppnår önskad effekt.

### 2.6.2 Bedömning

**Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare och är dessa tillräckliga?**

Bedömning: Delvis.

Vi bedömer att aktiviteter genomförs i syfte att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Dock indikerar svaren i vår enkät att dessa åtgärder inte är tillräckliga i nuläget. Mot den bakgrunden anser vi att det finns anledning att se över hur informationen av kommunens varumärke som arbetsgivare kan förbättras - både internt och externt.



## 3. Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lilla Edets kommun genomfört en granskning av kommunens arbete gällande kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma i vilken utsträckning kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen, bildningsnämnden, samhällsnämnden samt socialnämnden **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning.

### 3.1 Rekommendationer

Utifrån granskningens iakttagelser och bedömningar önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen samt de granskade nämnderna:

- att kommunstyrelsen och nämnder säkerställer att kompetensförsörjningsplanen genomförs, följs upp samt, vid behov, att tillräckliga åtgärder vidtas.
- att kommunstyrelsen och nämnder säkerställer att avgångssamtalen dokumenteras så att informationen från samtalen kan användas som ett underlag för att utveckla arbetsgivarvarumärket
- att formerna för erfarenhetsutbyte utvecklas mellan nämnderna så att goda exempel på aktiviteter kopplat till bla kompetensförsörjning kan spridas.
- att kommunstyrelsen och nämnder följer upp att de aktiviteter som genomförs för att bla behålla och attrahera medarbetare ger avsedd effekter. I detta sammanhang vill vi särskilt uppmärksamma de åtgärder som behöver vidtas för att möta förväntningarna hos ungdomar som ska bli morgondagens medarbetare i kommunen.
- att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att kommunicera kommunens varumärke som arbetsgivare både på kommunens arbetsplatser samt externt.

### 3.2 Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning och tillämpas dessa?	<b>Delvis</b> Granskning visar att det finns en antagen kompetensförsörjningsplan samt handlingsplan med antagna mål, uppdrag och strategier. Vi konstaterar dock utifrån vår enkätundersökning samt våra intervjuer att kunskapen om innehållet i kompetensförsörjningsplanen varierar inom de olika sektorerna.	
Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal och efterlevs dessa?	<b>Delvis</b> Gemensamma riktlinjer finns för rekrytering, introduktion och avgångssamtal. Riktlinjer efterlevs i huvudsak samtidigt som enkätsvaren visar på att arbetet med att säkerställa genomförandet av avslutningsamtal behöver förbättras. Vi anser även att åtgärder behöver vidtas för att säkerställa att informationen från avgångssamtalen tas tillvara.	
Sker det ett aktivt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende kompetensförsörjning?	<b>Nej</b> Vi bedömer att det i nuläget inte sker något aktivt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende kompetensförsörjning.	
Genomförs åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och är dessa åtgärder tillräckliga?	<b>Delvis</b> Det genomförs olika utbildningsinsatser på ett kommunövergripande plan för att behålla och utveckla medarbetare. På sektorsnivå har vi i vår granskning inte tagit del av några underlag som styrker vilka konkreta åtgärder som görs.	

Finns etablerade samarbeten med lärosäten avseende kompetensförsörjning och är dessa tillräckliga?

**Ja**

Vi bedömer att det finns etablerade samarbeten med olika lärosäten vilket vi anser är en viktig del för att bidra till den framtida kompetensförsörjningen för kommunen som arbetsgivare.



Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare och är dessa tillräckliga?

**Delvis**

Aktiviteter genomförs i syfte att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Dock indikerar svaren i vår enkät att dessa åtgärder inte är tillräckliga i nuläget. Mot den bakgrunden anser vi att det finns anledning att se över hur informationen av kommunens varumärke som arbetsgivare kan förbättras - både internt och externt.



Maj 2022

Lars Dahlin

Carl-Gustaf Folkesson

*Uppdragsledare*

*Projektledare*

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

