

# Revisionsrapport

## *Granskning av strategisk kompetensförsörjning*

Vänersborgs kommun

Lars Näsström  
Projektledare  
Remmi Gimborn  
Revisionskonsult

November 2017

# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning.....</b>	<b>3</b>
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Syfte och revisionsfråga.....	3
1.3. Revisionskriterier .....	3
1.4. Kontrollmål .....	3
1.5. Metod och avgränsning .....	3
<b>2. Iakttagelser och bedömningar.....</b>	<b>5</b>
2.1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov .....	5
2.1.1. Iakttagelser.....	5
2.1.2. Bedömning .....	7
2.2. Ansvar och organisation.....	7
2.2.1. Iakttagelser.....	7
2.2.2. Bedömning .....	9
2.3. Stödet till chefer .....	10
2.3.1. Iakttagelser.....	10
2.3.2. Bedömning .....	12
2.4. Avrapportering till kommunstyrelsen.....	13
2.4.1. Iakttagelser.....	13
2.4.2. Bedömning .....	14
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>16</b>
Kostnaden för att rekrytera .....	16

## Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun har PwC genomfört en revisionsgranskning av strategisk kompetensförsörjning. Bakgrunden till granskningen är att revisorerna i samband med sin riskanalys bedömt kompetensförsörjningen som ett angeläget granskningsområde.

Revisionsgranskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga: *Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens?*

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen delvis bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete. Vi kan konstatera att det har vidtagits mycket åtgärder för att stärka Vänersborgs kommuns arbetsgivarvarumärke och det har påbörjats ett styrande dokument för personalförsörjningen. Det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet är emellertid inte kartlagt eller tydliggjort. Vi kan konstatera att det finns en tydlig ansvarsfördelning och organisation samt stöd till chefer för att hantera kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Vi saknar däremot en tydlig ledning, styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen.

Vi grundar vår bedömning ovan på utvärderingen av granskningens kontrollmål enligt nedan.

Kontrollmål	Bedömning
Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort	<b>Inte uppfyllt.</b>
Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera <ul style="list-style-type: none"> <li>– framtida kompetens- och personalförsörjning</li> <li>– kompetensutveckling av befintlig personal</li> </ul>	<b>Uppfyllt.</b>
Stödet till chefer är säkerställt för att hantera <ul style="list-style-type: none"> <li>– framtida kompetens- och personalförsörjning</li> <li>– kompetensutveckling av befintlig personal</li> </ul>	<b>Uppfyllt.</b>
Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder	<b>Delvis uppfyllt.</b>

### Rekommendationer

Utifrån våra iakttagelser i granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen säkerställer att det genomförs en kartläggning av kommunens långsiktiga kompetensförsörjningsbehov.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen stärker sin ledning, styrning och uppföljning inom ramen för kommunens strategiska kompetensförsörjning.



# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

En framtida obalans kommer att råda mellan tillgång till arbetskraft bland de i yrkesverksam ålder och de som är i behov av stöd och service från kommunerna. Att ligga i fas inom nya kompetensområden och att upprätthålla kompetens inom olika spetsområden och på nyckelbefattningar är andra utmaningar kommunerna generellt står inför. Information och analys av nuläge och framtid är ett första steg i ett personalstrategiskt arbete. Samtidigt är insatser både för att locka kompetent personal och bibehålla de man redan har, viktigt. Hur kommunen arbetar med dessa frågor är avgörande för hur tillgången till stöd och service säkras framöver.

Vänersborg kommuns revisorer har i sin risk- och väsentlighetsbedömning funnit skäl för att granska kommunens arbete med framtida kompetensförsörjning.

## 1.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning för att säkra behov av personal och kompetens. Revisionsgranskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- *Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens?*

## 1.3. Revisionskriterier

Följande kriterier utgör grunden för våra bedömningar:

- Kommunallagen, lokala styrdokument och fullmäktiges uppdrag

## 1.4. Kontrollmål

Den övergripande revisionsfrågan ska besvaras med hjälp av följande kontrollmål:

- Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort
- Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera
  - framtida kompetens- och personalförsörjning
  - kompetensutveckling av befintlig personal
- Stödet till chefer är säkerställt för att hantera
  - framtida kompetens- och personalförsörjning
  - kompetensutveckling av befintlig personal
- Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder

## 1.5. Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts dokumentstudier av de styrdokument som berör kompetensförsörjningen. Intervjuer har genomförts med personalchef, utvecklingsledare inom

---

HR, personalspecialist inriktad mot barn- och utbildningsförvaltningen, förvaltningschef barn- och utbildningsförvaltningen, verksamhetschefer och rektorer.

Granskningen berör kommunstyrelsens och barn- och utbildningsnämndens verksamhet under 2017.



## 2. *Iakttagelser och bedömningar*

I avsnittet presenteras de iakttagelser som gjorts under granskningen kopplat till respektive kontrollområde. Kontrollområdena är grunden för våra bedömningar och för att besvara revisionsfrågan.

### 2.1. *Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov*

**Kontrollmål 1: Framtida personal och kompetensförsörjningsbehov är tydligt.**

#### 2.1.1. *Iakttagelser*

I samband med intervjuerna framkom det att personal- och kompetensförsörjningsbehovet inte har kartlagts inom förvaltningarna. Däremot arbetar personalkontoret med omvärldsbevakning inom området. I kommunens omvärldsanalys 2017-2019 är arbetsmarknad ett temaområde som lyfts, där betonas att arbetsmarknaden är under förändring och rör sig från arbetsmarknadsregioner till arbetsmarknadsnätverk. Samtidigt ökar specialiseringen på arbetsmarknaden vilket leder till ökade krav på "matchning" mellan kompetens och uppgift. Arbetsgivare lokaliserar sig i högre grad nära kompetenskällor som högskolor och universitet.

Det uppstår även stora rekryteringsbehov inom välfärden. Nya beräkningar från SKL visar att det skulle behövas närmare 530 000 nya medarbetare den närmaste tioårsperioden för att ersätta dem som går i pension och för att möta ökade behov av välfärd när befolkningen växer och blir äldre. Behovet av att rekrytera lärare, förskolelärare och fritidspedagoger till skolan är stort de närmaste fem åren, enligt en rapport från skolverket. 70 000 heltidstjänster behövs enligt prognoserna, men rekryteringsbehovet kan stiga till 80 000 beroende på hur många som stannar i yrket. Ska behoven mötas måste dubbelt så många lärare examineras fram till 2019 jämfört med dagens nivåer. Det räcker troligen inte med att ersätta arbetskraft utan en omfattande nyrekrytering är också nödvändig. Dessutom gäller det att skapa förutsättningar för att personalen blir kvar i sina yrken.

Kommunens attraktivitet som en plats där man vill bo har ofta en stark koppling till arbetsmarknad, både på orten och inom pendlingsavstånd. Eftersom arbetsmarknaden i Vänersborgs kommun domineras av vård/omsorg, utbildning och offentlig förvaltning är alla faktorer som kan positivt påverka rekrytering inom dess områden viktiga. Inom social service finns ett stort behov av socialsekreterare och vårdpersonal, inom skolan är behovet av lärare på olika nivåer stort. Den rådande flyktingsituationen ställer kommunens organisation inför ytterligare stora utmaningar. I omvärldsbevakningen betonas att det är av största vikt att skapa förutsättningar för att få människor att vilja jobba inom dessa områden inom Vänersborgs kommun.

Något som även nämns är att det framåt finns ett rekryteringsbehov inom skola, socialtjänst samt inom tekniska områden. Rekryteringsbehovet beror främst på ökad konkurrens om arbetskraften, åldrande befolkning, stora pensionsavgångar samt det ökande antalet nyanlända. Det finns även ett stort rekryteringsbehov till chefstjänster inom samtliga



förvaltningar i kommunen. Att hitta rätt chefer och ge dem rätt förutsättningar att bedriva ett bra ledarskap och verksamhetsutveckling blir viktiga framgångsfaktorer för Vänersborgs kommun.

Personalkontoret har påbörjat arbetet med att ta fram ett styrande dokument för personalförsörjningen inom Vänersborgs kommun, detta styrdokument är ännu inte politiskt antaget. I förslaget till det styrande dokumentet från personalkontoret framgår ett politiskt ställningstagande om att kommunen värnar om medarbetarnas upplevelse genom hela anställningsprocessen och ser varje del;

*”att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla som betydelsefulla komponenter i den strategiska personalförsörjningen. Kommunen har fokus på framtiden och förstår att omvärldsbevakning och anpassning gentemot marknad och medarbetarupplevelse är avgörande för att konkurrera om arbetskraften och få rätt person på rätt plats. Processerna ska ha användarfokus och kommunen ska ligga i framkant!”*

Det styrande dokumentet för personalförsörjning omfattar områden så som rekrytering och centrala områden för rekrytering. Det finns även ett omfattande avsnitt rörande utvecklingsmöjligheter, så som medarbetarprogrammet, karriärprogrammet, möjligheter till betald utbildning inom bristyrken, vidareutbildning av övertalig personal, flyttbidrag med mera. Styrdokumentet är under framtagande och kan komma att revideras.

Det har även tagits fram en handlingsplan för personalförsörjning som innehåller ca 45 konkreta aktiviteter, nedan framgår några exempel på aktiviteter:

- Ta fram traineejobb som undersköterska, barnskötare,
- Utbildningskontrakt för ungdomar utan gymnasieutbildning,
- Feriepraktik inom bristyrken,
- Kommungemensamt rekryteringssystem,
- Kommunövergripande kompetensplanering – kompetensplattform
- Översyn av fler kommunövergripande utvecklingsmöjligheter

Det finns även planer på att revidera personalpolicyn för att tydliggöra den politiska viljeriktningen för kommunens personalpolitik samt för att göra informationen mer kärnfull och användbar i marknadsföringssyfte. Personalpolicyn finns även i en populärversion.

Vänersborgs kommun har även etablerat en lokal kompetensplattform i samarbete med Fyrbodals kommunalförbund. Syftet är att få ökade kunskaper och en översikt inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet, ökad samordning av behovsanalys, ökad samverkan kring kompetensförsörjning med mera. Arbetet ska synliggöra kompetensutvecklingsbehov och målgrupper, vilket är viktigt för kommunens framtida kompetensbehov och samhällsansvar.

Arbetet med kompetensplattformar är något som främst startade på regional nivå och är något som regeringen gav Västra Götalandsregionen (VGR) i uppdrag att genomföra 2009. Syftet med plattformen var att förbättra kunskaperna om kompetensförsörjning- och utbildning, öka samordningen av behovsanalys med mera. Kommunalförbunden inom VGR involverades i kompetensplattformarna och bildade därigenom Kompetens-



plattform Västra Götaland. Genom kompetensplattformarna samlas politikområdena näringsliv, arbetsmarknad och utbildning.

Personalkontoret upprättar årligen ett hälsobokslut som ger en väldigt bra bild av styrkor och utmaningar inom personalområdet. Bokslutet omfattar såväl information om sjukfrånvaro, arbetsförhållanden, företagshälsovård som friskvård och kompetensutveckling. I hälsobokslutet har det även genomförts en kartläggning av kommande pensionsavgångar, fram till 2021 finns ett behov av 68 undersköterskor, 49 lärare, 26 förskolelärare och 22 barnskötare. Bland chefer- och arbetsledare väntas 30 personer gå i pension de kommande åren.

Inom exempelvis barn- och utbildningsförvaltningen har man tidigare arbetat med att göra prognoser av hur stort behovet av medarbetare är för innevarande termin i form av kompetensförsörjningsplaner. Det nämndes att detta är något som inte längre genomförs då prognoserna inte stämt överens med det faktiska behovet. Däremot genomförs bemaningsmöten två gånger per år där rekryteringsbehovet inventeras. Behovet av behöriga lärare uppgavs vara stort och konkurrensen mellan kommunerna upplevs även vara en utmaning.

### *2.1.2. Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet inte är uppfyllt. Vi kan konstatera att det har påbörjats ett arbete med att ta fram ett styrande dokument för personalförsörjning. Det har även genomförts omvärldsbevakning inom området samt tagits fram en handlingsplan för personalförsörjning. Slutligen har även pensionsavgångar inom 5 yrkeskategorier kartlagts. I den genomförda kartläggningen saknar vi bland annat hänsyn tagen till personalomsättning och den demografiska utvecklingens inverkan på personal- och kompetensförsörjningsbehovet.

Vi kan därmed konstatera att det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet inte fullt ut är kartlagt och tydliggjort.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen säkerställer att det genomförs en kartläggning av kommunens långsiktiga kompetensförsörjningsbehov.

## **2.2. Ansvar och organisation**

***Kontrollmål 2: Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera; framtida kompetens- och personalförsörjning samt kompetensutveckling av befintlig personal***

### *2.2.1. Iakttagelser*

Enligt reglemente för kommunstyrelsen, antagen 1994-12-14, senast uppdaterad 2017-02-22, ligger det i kommunstyrelsens ledningsfunktion att leda och samordna personalpolitiken.

Det ligger även inom kommunstyrelsens styrfunktion att leda arbetet med att utfärda riktlinjer för personalpolitik och personaladministration. I reglementet förtydligas det även att kommunstyrelsen ska vara kommunens sammanhållna personalfunktion m.m.



I delegationsordning för personal- och organisationsfrågor, antagen 2016-09-14, framgår det att personal- och förhandlingsutskottet ska hantera övergripande utvecklingsfrågor inom det personalpolitiska området och ansvarar för de frågor som ligger i kommunstyrelsens roll som personalorgan och pensionsmyndighet. Utskottet hanterar även löne-, pensions och övriga anställningsvillkor för kommunens anställda.

I kommunens personalpolicy, antagen 2016-04-27, framgår det att chefen tillsammans med medarbetaren ska ta ansvar för kompetensutveckling som medger bättre möjligheter för medarbetaren att utföra sitt uppdrag och påverka sin lönesättning.

Inom ramen för kommunens mål- och resursplan (MRP) har fullmäktige fastställt inriktningsmål fördelade på fem områden, varav två berör granskningsområdet – medarbetare och verksamhetsutveckling. Under 2017 är inriktningsmålen och de förväntade resultaten inom barn- och utbildningsnämnden:

- Medarbetare - Vänersborgs kommun upplevs i högre grad som en attraktiv arbetsgivare
  - Förväntat resultat: Fler medarbetare upplever ett hållbart arbetsliv
- Verksamhetsutveckling – Medarbetarnas delaktighet, innovationskraft och kompetens ska stödjas och utvecklas
  - Förväntat resultat: Ökad andel personal i verksamheten med rätt kompetens för uppdraget
- Verksamhetsutveckling – Verksamheten sak i ökad grad utformas så att den inkluderar alla
  - Förväntat resultat: Lärmiljön ger i ökad grad eleverna likvärdiga förutsättningar att uppnå bästa möjliga kunskapsresultat

För kommunstyrelsen har följande inriktningsmål tagits fram som rör granskningsområdet:

- Medarbetare - Vänersborgs kommun upplevs i högre grad som en attraktiv arbetsgivare
  - Förväntat resultat: Fler medarbetare ska uppleva en god arbetsmiljö

Ser vi till kompetens- och personalförsörjningen har ansvaret rent formellt inte tydliggjorts inom organisationen, utöver att kommunstyrelsen ansvarar för att utfärda riktlinjer för personalpolitiken i dess reglemente samt att personal- och förhandlingsutskottet ansvarar för övergripande utvecklingsfrågor inom det personalpolitiska området.

Det finns däremot ett formellt ansvar för varje förvaltning att rekrytera den personal som behövs för att kunna bedriva verksamheten. Förvaltningarna ansvarar även för chefsrekryteringar, men när förvaltningschefer ska rekryteras stöttar personalkontoret förvaltningarna.

Kompetensutveckling är även något som förvaltningarna har ett informellt ansvar för. Personalkontoret ansvarar däremot för kompetensutveckling av kommunens chefer och arrangerar chefsdagar tre gånger per termin.

Personalkontoret är organiserat i kommunstyrelsens förvaltning och har elva anställda exklusive de personer som arbetar med lön. Personalkontoret har enligt personalchefen ett kommunövergripande ansvar för att skapa goda förutsättningar och ge stöd till förvaltningarna. Det kan bland annat handla om att ge stöd i rekryteringsverktyg, ha bra stöddokument och att serva förvaltningarna med stödmaterial. Rent formellt framgår personalkontorets ansvar i dess verksamhetsplan och där framgår det ansvaret rör strategisk planering, samordning och utveckling av kommunens personalfrågor.

Utöver personalkontorets resurser har varje förvaltning en eller flera personalspecialister som stöttar förvaltningen i dagliga personalfrågor. Personalspecialisterna på förvaltningarna träffar sina kollegor på personalkontoret en halvdag per vecka för att utbyta kunskap och erfarenheter.

Personalkontoret har i verksamhetsplanen för 2017 kompetensplanering och personalförsörjning som ett prioriterat område (1 av 4). I verksamhetsplanen framgår det att uppgiften handlar om att på kommunövergripande nivå bidra med kompetensplanering samt insatser utifrån detta. Det exemplifieras med utbildningsinsatser till chefer, ledare eller andra grupper.

Vidare framgår det att personalkontoret ansvarar för strategisk personalförsörjning, där det bland annat ingår en kommungemensam plan för rekrytering, arbetsgivarvarumärke och andra insatser som stärker kommunen i att vara en mer attraktiv arbetsgivare.

Det har även tagits fram ett antal aktiviteter kopplade till kompetensplanering och personalförsörjning:

- Förbättrad rekrytering samt introduktion
- Utvecklings- och utbildningsinsatser till ledare
- Insatser för att stärka arbetsgivarvarumärket

Inom ramen för varje huvudaktivitet har det tagits fram 18 delaktiviteter, ett exempel inom ramen för förbättrad rekrytering och introduktion är en digital introduktion.

I samband med intervjuerna beskrivs det att ansvarsfördelningen kring kompetensförsörjningen upplevs vara tydlig.

### **2.2.2. Bedömning**

Kontrollmålet är uppfyllt. Vi konstaterar att det finns en ansvarsfördelning för kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Personal- och förhandlingsutskottet är det politiskt styrda organ som är ansvarig för övergripande utvecklingsfrågor inom personalområdet.



## 2.3. Stödet till chefer

**Kontrollmål 3: Stödet till chefer är säkerställt för att hantera; framtida kompetens- och personalförsörjning, kompetensutveckling av befintlig personal samt framtida chefsförsörjning.**

### 2.3.1. Iakttagelser

En del i det samlade stödet till chefer är styrande och stödjande dokument, checklistor och olika typer av stödmaterial.

Inom ramen för att stärka kommunens varumärkesarbete fick Academic Work i uppdrag att ta fram en särskiljande budskapspositionering av kommunen som arbetsgivare mot 4 prioriterade yrkesgrupper (bas kollektiv, sociala yrken, tekniska yrken, pedagogiska yrken). Utöver budskapspositioneringen togs även en målgruppsanalys med kommunikationsstrategi fram för att nå målgrupperna. Slutsatserna i uppdraget blev en beskrivning av målgruppen, dess värderingar, vad som är viktigt för dem, hur man kommunicerar med målgruppen samt i vilka kanaler som målgruppen finns i.

Resultatet av ovanstående arbete med målgruppsanalys och budskapspositionering har blivit att det har tagits fram hjälptexter som skall vara till stöd för chefer när de ska rekrytera. Hjälptexterna är inriktade mot de fyra yrkeskategorierna som är svårrekryterade så som barnskötare, baspersonal vård- och omsorg (bas kollektiv), socialsekreterare, sjuksköterskor eller fysioterapeuter (sociala yrken), pedagoger samt tekniska yrken.

Det framgår information och tips som kan vara värdefulla, så som vad exempelvis pedagoger värderar, hur man ska kommunicera samt tips om vad som ska lyftas fram i annonstexten. Det lämnas flera exempel på vad som kan lyftas fram och som särskiljer Vänersborgs kommun som arbetsgivare. Slutligen har det även tagits fram ett generellt dokument om vad chefer ska tänka på när de tar fram platsannonser samt vad Vänersborgs kommun vill förknippas med som arbetsgivare i framtiden:

- Ett betydelsefullt arbete
- Breda utvecklingsmöjligheter
- Inkluderande klimat

För att stötta chefer i samband med rekryteringsprocesser har personalkontoret även tagit fram ett antal stödjande dokument för centrala moment i rekryteringar.

I samband med rekryteringar är det viktigt att göra ett gediget förarbete för att öka möjligheterna att göra en lyckad rekrytering. Ett sätt att öka dessa förutsättningar är att göra en arbets- och behovsanalys där chefen går igenom vilka ramar som finns inom enheten så som värderingar, vilka resultat som ska uppnås. Utöver enhetens ramar är de ramar som är viktiga för personen som ska rekryteras, så som organisationskultur, ledarskap samt beteenden som belönas och ses upp till. Utöver detta är resultat, personkrav, kompetenser något som behöver värderas. Utifrån detta material kan chefen i ett nästa steg ta fram en kravprofil.



Inför en rekrytering är det viktigt att specificera och tänka efter vad det är man söker efter för kvalifikationer så som krav på utbildning, kunskap, erfarenhet m.m. Kravprofilen minskar risken för felrekrytering och diskriminering och underlättar bl.a. val av rekryteringsväg, utformning av annons samt underlättar urval till anställningsintervju.

Något som även gjorts för att stödja chefer och förbättra rekryteringsprocessen är att en kompetensbaserad intervjuguide har tagits fram. Intervjuguiden lyfter fram viktiga moment att inkludera samt ett antal stödande frågor inom områden så som arbetslivserfarenhet, kompetens, personlighet, framtid samt varför de ska välja Vänersborgs kommun. Frågorna är en grund att utgå ifrån inför anställningsintervjuer.

Ett annat centralt moment i en rekrytering rör referenser och för detta har även ett stödande mall tagits fram. Mallen innehåller de frågor som en chef behöver ställa vid referenstagning och möjliggör även för chefen att dokumentera i när referenser tas.

Slutligen har även ett dokument tagits fram som ska underlätta för chefer att göra en samlad bedömning och fatta beslut om vem som ska anställas. Anställande chef kan med underlaget göra en bedömning av hur väl kandidaterna uppfyller olika kompetenskrav och vikta dessa och kan därigenom komma fram till vem som är mest passande för tjänsten utifrån de krav som ställts. Kommunens chefer kan vända sig till personalspecialist inom förvaltning för att få stöd i rekryteringar och det finns planer på att digitalisera rekryteringsprocessen.

För att underlätta för chefer att genomföra introduktion för sina nyanställda har det tagits fram en checklista som innehåller väsentliga moment som förberedelser på arbetsplatsen, intern information, allmän information om arbetsplatsen och vardagliga rutiner samt obligatoriska utbildningar.

Som ett led i att förbättra introduktionen har det tagits fram en digital introduktion som innehåller informativa filmer om organisationen, vilka utvecklingsmöjligheter som finns och vilket ledarskap de kan förvänta sig när de startar.

Utöver den digitala introduktionen genomförs även en välkommenträff för alla nyanställda, då kommunen även värnar om det personliga mötet. Dagen beskrivs som en dag tillsammans med organisationens ledning och verksamhetsrepresentanter, fylld med information om bland annat kommunens struktur, verksamheter och visioner. Medarbetarna får även ett ansikte på kommundirektören, kommunalråden och representanter för kommunens verksamheter. Det genomförs även en guidad tur runt Vänersborg.

Under hösten 2017 finns det planer på att börja använda sig av en s.k. onboardingenkät som syftar till att utvärdera den första tiden för nya medarbetare i Vänersborgs kommun.

För kommunens befintliga medarbetare har det inrättats ett s.k. karriärprogram som syftar till att ta tillvara på och utveckla medarbetare med potential att bli chef och därigenom även säkra den framtida chefsförsörjningen. Genom karriärprogrammet erbjuder kommunen utvecklingsmöjligheter och alternativa karriärmöjligheter. Karriärprogrammet löper i 1,5 år och är uppdelad i tre terminer med sex utbildningstillfällen per termin.



Det har även inrättats ett mentorsprogram för chefer där nya såväl som erfarna chefer har möjlighet till stöd och utveckling i sitt ledarskap och sin karriär. I kommunens mentorbank finns erfarna ledare med erkänd kompetens som matchas med adepter som är intresserade av personlig utveckling. Kommunen samarbetar även externt för att kunna erbjuda mentorer i andra offentliga verksamheter.

Kommunens chefer bjuds in till chefsdagar 6 gånger om året som syftar till att skapa ork och energi till arbetet, större förståelse för helheten samt att stärka relationerna mellan förvaltningarna. Dagarna arrangeras av personalkontoret och har olika teman varje år. Under 2017 har chefsdagarna haft kommunikation som tema medan temat under 2016 var relationer.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen är kompetensutveckling något som alltid lyfts i medarbetarsamtalen och samtliga lärare har 104 timmars kompetensutvecklingstid per läsår. På senare år har det genomförts många statliga satsningar så som matematiklyftet och läsllyftet. Förvaltningen genomför även egna kompetensutvecklingssatsningar, under året har man satsat på neuropsykiatriska funktionshinder. Det är verksamhetscheferna som tillsammans med utvecklingsledare planerar kompetensutvecklingsinsatserna.

För de medarbetare som väljer att söka nya utmaningar eller slutar av andra anledningar tillämpar kommunen avgångssamtal. Det finns en anvisning till stöd för de chefer som ska hålla i ett avgångssamtal. Det skickas även ut en enkät till medarbetare som avslutar sin anställning. Enkäten har använts i ca 1,5 år och har besvarats av 223 medarbetare som avslutat sin anställning. På frågan om vad som kunde ha fått medarbetarna att fortsätta arbeta i Vänersborgs kommun var de högst prioriterade orsakerna högre lön, bättre ledarskap, fler utvecklingsmöjligheter, lägre arbetsbelastning, bättre arbetsmiljö samt om min kunskap tillvaratagits bättre.

Det har även tagits fram en chefshandbok som finns tillgänglig på kommunens intranät. Chefshandboken innehåller många vardagliga och viktiga moment som en chef kan stöta på i sitt dagliga arbete.

Inom barn- och utbildningsnämnden försöker verksamhetscheferna skapa goda förutsättningar för sina rektorer och rektorerna i sin tur för lärarna. Förvaltningen har genomfört flertalet åtgärder så som högskolebesök, erbjuda VFU-studenter anställning men framför allt att få den befintliga personalen att trivas på sin arbetsplats. Något som lyftes i samband med intervjuerna är att man saknar en pedagogisk vision för att utmärka sig som en attraktiv arbetsgivare. Vid intervjuerna lyftes det att stödet från personalspecialisterna upplevs som gott. Det nämndes även att rektorerna har lagt ett ökat fokus på att utforma attraktiva platsannonser. Man har även rekryterat s.k. resursrektorer som kan gå in och avlasta rektorer samt täcka upp vid planerad och oplanerad frånvaro.

### *2.3.2. Bedömning*

Kontrollmålet är uppfyllt. Vi kan konstatera att det vidtagits åtgärder för att förbättra kompetensförsörjningen, genom den målgruppsanalys som genomförts bland de fyra yrkeskategorierna där det finns stora behov. Utifrån målgruppsanalysen har stödmaterial tagits fram till de chefer som behöver rekrytera där det ges information om vad yrkesgruppen tycker är viktigt på sin arbetsplats samt tips om hur platsannonser kan utformas. För själva rekryteringsprocessen har stödmaterial tagits fram för att kunna göra bättre



urval. Det har genomförts åtgärder för att förbättra kommunens varumärke som arbetsgivare. När det gäller kompetensutveckling är det något som förvaltningarna själva planerar och organiserar för sina medarbetare. Personalkontoret arrangerar chefsdagar 6 gånger per år. Chefsförsörjningen täcks upp genom kommunens karriärprogram.

## **2.4.    *Avrapportering till kommunstyrelsen***

***Kontrollmål 4: Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.***

### **2.4.1.    *Iakttagelser***

Kommunstyrelsen har i samband med delårsrapporterna fått åiterrapportering av de åtgärder som vidtagits för att nå inriktningsmålen.

- Medarbetare - Vänersborgs kommun upplevs i högre grad som en attraktiv arbetsgivare
  - Förväntat resultat: Fler medarbetare ska uppleva en god arbetsmiljö

I delårsrapporten per sista april 2017 framgår följande om måluppfyllelsen:

”Personalomsättningen under 2016 ökade till nio procent (+1). Den totala sjukfrånvaron ökade med 1,3 procentenheter till 9,3. Kvinnor har högre andel sjukfrånvaro, men under året fanns den största ökningen av sjukfrånvaro hos män (+1,6). Löneskillnaden mellan kvinnor och män minskade under 2016 till 2,4 procent. En ny personalenkät kommer att genomföras under hösten 2017. Mätning kommer också att påbörjas i avgångsenkäter som skickas ut till tidigare anställda. Det finns ett samband mellan hög sjukfrånvaro och ett stort antal medarbetare per chef. Ett fortsatt behov finns av att arbeta med frågan för att skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö. I genomsnitt finns 23 tillsvidareanställda per chef. I mätningen Attraktiv arbetsgivarindex (AVI) uppgick kommunens resultat till 99 poäng av 180, vilket är samma poäng som medianvärdet. För att förbättra resultatet bör området antal anställda per chef prioriteras. Bedömningen är att målet delvis kommer att uppnås.”

I delårsrapporten per sista augusti 2017 framgår följande om måluppfyllelsen:

”En ny personalenkät kommer att genomföras under hösten 2017. Det finns ett samband mellan sjukfrånvaro och antal medarbetare per chef. Organisationens chefer upplever att det finns ett fortsatt behov av att prioritera frågan om att skapa en god arbetsmiljö. I genomsnitt i den kommunala organisationen finns 23 tillsvidareanställda per chef.”

I barn- och utbildningsnämndens avsnitt i hälsobokslutet 2016 framgår det att antalet årsarbetare ökat med 137 sedan 2015. Under 2016 arbetade 137 obehöriga pedagoger inom förvaltningen och rekrytering har fortsatt att vara ett fokusområde. Det nämns att det råder brist på legitimerade lärare och att mottagandet av nyanlända lett till kraftigt ökad konkurrens mellan kommunerna. Totalt hade förvaltningen 283 platsannonser publicerade (244 st 2015) under året och antalet avgångar under 2016 var 105, varav 34 var pensionsavgångar och 61 valde att gå till annan arbetsgivare (resterande har uppgett annan orsak). Personalomsättningen ökade från 9,2–10 procent under 2016. Sjukfrånvaron ökade med 1 procent till 8 procent och långtidssjukskrivningarna omfattade 44 procent av



de totala sjukfrånvaron. Majoriteten av de långtidssjukskrivningarna utgjordes av fysisk ohälsa. Den psykosociala arbetsmiljön fick låga resultat i personalenkäten och handlingsplaner är framtagna för att förbättra resultaten.

#### *2.4.2. Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet delvis är uppfyllt. Vi baserar vår bedömning på att det finns målsättningar som rör medarbetarperspektivet och i hälsobokslutet lyfts väsentliga personalfrågor så som sjuktal, personalomsättning m.m. Vi kan däremot konstatera att kompetensförsörjning inte är en fråga som kontinuerligt behandlas i kommunstyrelsen.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen stärker sin ledning, styrning och uppföljning inom ramen för kommunens strategiska kompetensförsörjning.

2017-11-15

---

**Håkan E Olsson**

**Lars Näsström**



---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*



## Bilaga 1

### Kostnaden för att rekrytera

I Vänersborgs kommuns hälsobokslut 2016 har man valt att lyfta kostnaderna för att rekrytera, den s.k. rekryteringsekonomin. Något som poängteras är att det i den traditionella redovisningen enbart är annonskostnaden som är synlig, varför chefer, arbetsledare, och personalhandläggare i högre utsträckning bör känna till vad personalomsättningen kostar.

Schablon för beräkning av kostnad för rekrytering	Undersköterska	Handläggare
Annons inkl. förberedelse Urvalsprocess 15 tim. / 20 tim	7 000	17 000
Urvalsprocess 15 tim., 2 personer*	7 900	12 500
Intervju 1 dag, 3 personer*	5 800	7 000
Introduktion, 40 tim. / 100 tim.	13 000	29 300
Nedtrappning under uppsägning	-	31 000
Inskolning, produktionsbortfall (anställd) vid tillträdet	25 % x 24 000 kr/mån inkl. PO x 3 mån = 25 000	25 % x 30 000 kr/mån inkl. PO x 3 mån = 62 300
Inskolning, produktionsbortfall (handledare)	25 % x 26 000 kr/mån inkl. PO x 3 mån = 10 800	25 % x 36 000 kr/mån inkl. PO x 3 mån = 29 900
<b>Totalkostnad per personalomsättning/rekrytering</b>	<b>69 500</b>	<b>189 000</b>

\*Chef och medarbetare

