

**Sofie Thor**  
revisionschef  
Tel. 0470-410 00

Kommunfullmäktige

Kopia: Kommunstyrelsen, omsorgsnämnden,  
tekniska nämnden

## Granskning av kommunstyrelsens, omsorgsnämndens och tekniska nämndens personalförsörjning

PwC har på uppdrag av revisorerna granskat kommunens personalförsörjning. Revisorerna har vid sitt sammanträde 2018-11-13 godkänt rapporten och beslutat att överlämna den till kommunfullmäktige för beslut om att överlämna rapporten för yttrande till kommunstyrelsen. Granskningsrapporten bifogas detta missiv.

Sammanfattningsvis görs bedömningen att kommunstyrelsens organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen till övervägande del är ändamålsenliga.

Revisorerna vill särskilt lyfta fram följande slutsatser utifrån rapporten. Vi konstaterar utifrån granskningen att kommunfullmäktige har fastställt mål för personalförsörjningen samt formulerat uppdrag till nämnder och bolag. När det gäller strategier för personalförsörjning framgår det att det pågår ett utvecklingsarbete med att ta fram strategier kopplat till personalförsörjning.

Kommunstyrelsen har via utskottet bl.a. fattat beslut om att intensifiera arbetet med kompetensförsörjningen. Vi vill i detta sammanhang framhålla att vi ser det som viktigt att en kompetensförsörjningsplan för kommunen med en tidshorisont på 10-15 år ges fortsatt prioritet. Vi föreslår även att kompetensförsörjningen ses ur ett koncernperspektiv då frågan är lika aktuell oavsett vilken juridisk form den kommunala verksamheten bedrivs i.

Utifrån granskningen vill vi också lyfta vikten av avgångssamtalen och att innehållet från dessa används som ett underlag för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi anser att denna information är viktig för att skapa ett lärande i den kommunala organisationen kopplat till personalförsörjningen. Vidare bör även kommunstyrelsen fortsätta att utveckla samarbetet med universitet och högskolor för att på så sätt bidra till den framtida personalförsörjningen.

Revisorerna rekommenderar kommunstyrelsen att redovisa sina slutsatser kring personalförsörjningen och om det föranleder några förändringar i det framtida arbetet inom detta område.

Revisorerna ställer sig bakom de rekommendationer som föreslås i revisionsrapporten och önskar svar på dessa från kommunstyrelsen.

### **Bilaga**

Revisionsrapport: Granskning av kommunstyrelsens, omsorgsnämndens och tekniska nämndens personalförsörjning, november 2018

Carl-Olof Bengtsson  
ordförande

Sofie Thor  
revisionschef

# Revisionsrapport

## *Granskning av personal- försörjning*

Växjö Kommuns revisorer

Projektledare  
**Carl-Gustaf Folke-  
son**, certifierad kom-  
munal revisor

Projektmedarbetare  
**Cornelia Pethrus**  
Revisionskonsult

November 2018

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning och revisionell bedömning .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
2.1.	Bakgrund .....	4
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	4
2.3.	Avgränsning och metod.....	4
<b>3.</b>	<b>Iakttagelser och bedömningar .....</b>	<b>5</b>
3.1.	Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen? .....	5
3.1.1.	Iakttagelser .....	5
3.1.2.	Bedömning.....	8
3.2.	Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen .....	9
3.2.1.	Iakttagelser .....	9
3.2.2.	Bedömning.....	10
3.3.	Sker erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?.....	10
3.3.1.	Iakttagelser .....	10
3.3.2.	Bedömning.....	11
3.4.	Finns samarbeten mellan kommunen och universitetet samt högskolor avseende personalförsörjningen?.....	11
3.4.1.	Iakttagelser .....	11
3.4.2.	Bedömning.....	12
3.5.	Pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare? 12	
3.5.1.	Iakttagelser .....	12
3.5.2.	Bedömning.....	14
<b>4.</b>	<b>Sammanfattande bedömning samt rekommendationer .....</b>	<b>16</b>
4.1.	Bedömning .....	16
4.2.	Rekommendationer.....	17

# 1. *Sammanfattning och revisionell bedömning*

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsens organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen till övervägande del är ändamålsenliga.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

- **Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?**  
Fullmäktige har fastställt mål för personalförsörjningen samt formulerat uppdrag till nämnder och bolag. Noterbart är kommunstyrelsens bedömning i delårsrapporten att kommunkoncern har en god förmåga att både attrahera och behålla personal. Avseende strategier för personalförsörjning framgår att det pågår ett utvecklingsarbete med att ta fram strategier kopplat till personalförsörjning. I nuläget finns ingen kompetensförsörjningsplan för kommunen.
- **Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen?**  
Det finns en formell struktur där kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för personalförsörjning. I kommunstyrelsens organisations- och personalutskott hanteras de övergripande HR-frågorna. Kommunstyrelsen har via utskottet bla fattat beslut om att intensifiera arbetet med kompetensförsörjningen. Fullmäktige har formulerat mål samt uppdrag till nämnder och bolag kopplat till HR-området/personalförsörjning för år 2018. Uppföljning av dessa mål har redovisats i delårsrapporten per augusti 2018. Vi noterar den synpunkt som framförs från tekniska förvaltningen att uppdraget kring personalförsörjning upplevs som otydligt.
- **Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?**  
Det sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna och bolag avseende personalförsörjning. Dock anser vi att det är en brist att tekniska förvaltningen för närvarande inte är en del av HR-styrgruppen. För att öka erfarenhetsutbytet mellan nämnderna är det enligt vår uppfattning viktigt att samtliga berörda nämnder ges möjlighet att medverka.
- **Finns samarbeten mellan kommunen och universitet samt högskolor avseende personalförsörjningen?**  
Det finns ett etablerat samarbete mellan kommunen och universitetet samt högskolor avseende personalförsörjningen inom både omsorgsnämnden och tekniska nämnden. Vi anser att det är angeläget att de olika samverkanssträvanden som pågår också utvärderas kontinuerligt för att säkerställa att den tid som investeras faktiskt ger resultat vad gäller personalförsörjningen. Vi anser att frågan gällande samverkan mellan kommunen och universitet samt högskolor samt nyttan av dessa samverkansformer bör beaktas i det fortsatta kommunövergripande arbetet med personalförsörjning.

- **Pågår det ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?**

Vi bedömer att det pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi anser att de initiativ som kommunikationsavdelningen har tagit är goda exempel på hur arbetsgivaren aktivt arbetar för att forma sitt varumärke och därmed öka attraktiviteten som arbetsgivare. Vi anser att informationen från avgångssamtalen bör tas tillvara och sammanställas på ett bättre sätt än vad som nu är fallet och på så sätt bli ett underlag i kommunen som en lärande organisation. Vidare anser vi att arbetet med temperaturmätaren är ett bra sätt att kontinuerligt ta pulsen på medarbetarnas synpunkter. Vi anser att det är angeläget att ta tillvara de omdömen som framkommer i temperaturmätaren samt formulera och utveckla handlingsplaner. I detta avseende bör särskild uppmärksamhet ges arbetsmiljöperspektivet

### **Rekommendationer**

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att HR-styrgruppen breddas så att fler förvaltningar får möjlighet att utbyta och dela erfarenheter. Vi anser även att det bör övervägas att fler representanter även från bolagen ges möjlighet att delta.
- Att innehållet från avgångssamtalen sammanställs och används som ett underlag för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi anser att denna information är viktig för att skapa ett lärande i den kommunala organisationen kopplat till personalförsörjning.
- Att fortsatt utveckla samarbetet med universitet och högskolor för att på så sätt bidra till den framtida personalförsörjningen och att dessa samverkansformer kontinuerligt utvärderas. Detta i syfte att få fram de samverkansformer som ger mest effekt.
- Att arbetet med att ta fram strategier för personalförsörjningen ges fortsatt prioritet och att dessa ges en tidshorisont på 10 – 15 år för att skapa en långsiktighet i arbetet.
- Att medarbetarundersökningen ”Temperaturmätaren” anpassas så att även arbetsmiljöaspekter tas med i frågebatteriet till anställda.

## **2. Inledning**

### **2.1. 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 personalförsörjning ett område som blir allt viktigare för kommunerna för att klara leveransen av välfärdstjänster inom bla skola samt vård- och omsorg. För att möta utmaningarna krävs att kommunerna är attraktiva som arbetsgivare både för att attrahera nya medarbetare men även för att behålla de som redan är anställda. En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt ansvar inom organisationen för personalförsörjningen och att det finns strategier att utgå ifrån. Dessa strategier ska sedan omsättas i praktisk handling.

Revisorerna i Växjö kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2018 granska kommunstyrelsens arbete med personalförsörjning.

### **2.2. Revisionsfråga och kontrollmål**

Granskningen ska övergripande besvara följande revisionsfråga:

Är kommunstyrelsen organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen ändamålsenlig?

Följande fem kontrollmål ingår i granskningen av personalförsörjning:

- Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?
- Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen?
- Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?
- Finns samarbeten mellan kommunen och universitet samt högskolor avseende personalförsörjningen?
- Pågår det ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

### **2.3. Avgränsning och metod**

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsen, tekniska nämnden och omsorgsnämnden. Granskningen avser verksamhetsåret 2018.

Intervjuer har genomförts med tf. HR-och personalchef, förvaltningschef för omsorgsförvaltningen, HR-chef på omsorgsförvaltningen, förvaltningschef för tekniska förvaltningen samt stabschef på tekniska förvaltningen. Vidare har intervjuer genomförts med fackliga företrädare. Vi har tagit del av styrdokument inom personalområdet kopplat till personalförsörjning. Vi har även tagit del av delårsrapporten per 180831.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

### 3. *Iakttagelser och bedömningar*

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som har framkommit kopplat till respektive kontrollmål. Varje kontrollmål avslutas med en bedömning av i vilken utsträckning som kontrollmålet har uppfyllts. I det inledande avsnittet 3.1 beskrivs övergripande HR-avdelningens och nämndernas ansvar.

#### 3.1. *Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?*

##### 3.1.1. *Iakttagelser*

I Växjö kommuns ”Budget 2018 med verksamhetsplan för 2019-2020” anges en strategisk riktning för Växjö kommun som arbetsgivare. Av denna framgår bland annat ”Att vara en modern och attraktiv arbetsgivare är nödvändigt och ställer krav på Växjö kommun”. Vidare anges följande ”..... ett sammanhållet personalpolitiskt arbete som leder till stärkta karriärmöjligheter inom hela kommunkoncernen, gemensamma kompetensförsörjningsplaner och kompetensprofiler”.

I ”Budget 2018 med verksamhetsplan för 2019-2020” finns två mål med bäring på personalförsörjning: ”Attraktiv arbetsgivare med bättre kompetensförsörjning” samt ”Hållbart arbetsliv med friskare medarbetare”. Kopplat till dessa två mål finns särskilda uppdrag som riktar sig till nämnder och bolag:

Mål: Attraktiv arbetsgivare med bättre kompetensförsörjning

- Underlätta vägarna till ett medarbetarskap i Växjö Kommun, exempelvis genom extratjänster, trainee- eller praktikplatser
- Samordna administration i koncernen
- Införa gemensam vikarieförmedling

Mål: Hållbart arbetsliv med friskare medarbetare

- Proaktivt rehabiliteringsarbete
- Utveckla en modell för IT-skyddsronder för att identifiera ineffektivitet och förbättringspotential i den digitala arbetsmiljön

I ”Delårsrapport januari – augusti” har kommunstyrelsen lämnat följande bedömningar av måluppfyllelsen vad gäller fullmäktiges mål:

#### **Mål - Attraktiv arbetsgivare med bättre kompetensförsörjning:**

*”Nyckeltalen som indikerar riktningens målets utveckling påvisar ett bättre resultat än övriga städer i referensgruppen. Analysen visar att Växjö kommunkoncern har en god förmåga att både attrahera och behålla personal.”*

Vad gäller de tre uppdragen som är kopplade till målet är bedömningen att arbete pågår och att det sker en utveckling i positiv riktning,



## Mål - Hållbart arbetsliv med friskare medarbetare:

*”Nyckeltalen indikerar att utvecklingen sammantaget går i positiv riktning även om nivåerna på de individuella nyckeltalen bör förbättras. I jämförelse med andra städer i referensgruppen ligger Växjö resultat på en något högre nivå förutom när det gäller nivån på lönegap medianlöner mellan kvinnor och män”.*

Vad gäller de två uppdrag som är knutna till målet anges i delårsrapporten processen kring rehabiliteringsarbetet utvecklas i positiv riktning men att arbetet med IT-skyddsronder kommer inledas under hösten 2018

Vid kommunstyrelsens sammanträde 2018-05-29 gav kommunstyrelsen i uppdrag åt kommunchefen att intensifiera arbetet med processer kopplat till kompetensförsörjning, ett exempel på detta är arbetet med successionsplaneringen. I kommunchefens skrivelse, daterad 4 maj 2018 anges bland annat följande:

Sedan slutet av år 2016 har ett arbete skett med olika strategiska HR-processer som ska säkerställa att kommunen genom gemensamma metoder och rutiner utvecklar ett starkare HR-arbete. Värdegrundsarbetet med tydliggörande av ansvar för medarbetare och medarbetare med chefsansvar beskrivs vara en viktig del av detta. Så även HR-hjulet (se bilaga 1) där olika gemensamma processer genomsyrar samtliga förvaltningar och kommunala bolag. Hjulet beskrivs vara en grund för likvärdighet och skapar förutsättningar för en helhetssyn. HR-hjulet består av *kompetensprofiler, successionsplanering* (inklusive behovsanalys och så kallat talent management), *rekrytering, värdebaserat medarbetarutveckling, Performance management, förhandling, utvecklings samt avvecklingsarbete*.

Arbetet fortskrider enligt uppgift men med tanke på den utmaning kommunen står inför vad gäller kompetensförsörjning behöver arbetet kring vissa metoder/processer intensifieras. Arbetet med att identifiera och implementera nödvändiga processer kopplat till kompetensförsörjning kommer uppskattningsvis ta minst två år. Arbetet genomförs på varje förvaltning och bolag och uppföljning sker av den centrala HR-avdelningen. De processer och rutiner som beskrivs vara de mest akuta är successionsplanering inklusive behovsinventering och talent management, samt en rekryteringsprocess som genomsyrar alla kompetenser och tydliga kompetensprofiler.

Successionsplaneringen innebär att en behovsanalys genomförs för att få en bättre bild av vilka kompetenser som är särskilt kritiska och behöver uppmärksammas. Därefter identifieras potentiella medarbetare som vill ta på sig mer ansvar eller annat ansvar är vad de har idag. Det övergripande syftet med successionsplaneringen är att stimulera kompetensförsörjningen genom att ta tillvara på befintliga medarbetares kompetens. Målet är också att främja rörlighet inom koncernen, på det sättet skapas karriärvägar och utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. Det beskrivs även att inledningsvis kommer successionsplanering att fokusera på chefsbefattningar. Det är respektive förvaltningschef eller VD som leder arbetet med att successionsplanera för sin verksamhet där HR en naturlig samarbetspartner i arbetet. Av intervju med tf. HR- och personalchef framgår att arbetet med successionsplaneringen även kommer att innebära att en kartläggning av verksamheterna genomförs.

Det framgår även vid intervju med tf. HR- och personalchef att det sker ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi där bland annat ARUBA- modellen nämns som ett verktyg för att skapa en tydlig plattform och bidra till att knyta ihop arbetet med olika HR-processer.

Detta begrepp innehåller följande delmoment:

- Attrahera
- Rekrytera
- Utveckla
- Behålla
- Avsluta.

I delårsrapporten anges att *”Inom dessa områden ska den centrala HR-funktionen verka för att stödja kommunkoncernen i vidare arbetet för fortsatt god utveckling av riktningensmålet”*.

**Omsorgsnämnden:** I verksamhetsplanen för år 2018 har ett antal uppdrag formulerats kopplade till kommunfullmäktiges inriktningsmål och uppdrag.

**Mål: Attraktiv arbetsgivare med bättre kompetensförsörjning**

Uppdrag - Underlätta vägarna till ett medarbetarskap i Växjö kommun  
*Nämnden gör bedömningen i delårsrapporten att processen mot målet går framåt.*

Uppdrag – Införa gemensam vikarieförmedling  
*Nämnden gör bedömningen i delårsrapporten att processen mot målet går framåt.*

**Mål: Hållbart arbetsliv med friskare medarbetare**

Uppdrag – Proaktivt rehabiliteringsarbete  
*Nämnden gör bedömningen i delårsrapporten att processen mot målet går framåt.*

Till målen har nämnden kopplat ett antal aktiviteter enligt följande:

- Låta medarbetarna växa genom kompetensutveckling och förbättringsarbete i vardagen. Kompetensförsörjningsplan tas fram. Tydlighet med förväntningar och ge löpande feedback.
- Arbeta aktivt med temperaturmätaren för medarbetare.
- Värdegrunden är implementerad och fortsätter införlivas i förhållnings- och arbets-sätt.
- Kommunikationsstrategi tas fram och följs. Fokus på kommunikationsplan i samband med förändringar samt att aktivt lyfta goda exempel
- En arbetsmiljö som främjar hälsa och förebygger ohälsa, bland annat genom att fånga upp konflikter i ett tidigt stadium, närvarande chefer, välfungerande APT och att alla upplever att man är betydelsefull på jobbet.
- Följsamhet till givna rutiner vid sjukfrånvaro.
- Ny arbetsmodell för otydlig ohälsa prövas.
- Koll på läget på varje enhet vad gäller både lång- och korttidsfrånvaro.

**Tekniska nämnden:** I internbudget år 2018 med verksamhetsplan för 2019-2020 beskrivs kommunfullmäktiges riktningssmål och uppdrag enligt följande:

**Mål: Attraktiv arbetsgivare med bättre kompetensförsörjning**

Uppdrag - Underlätta vägarna till ett medarbetarskap i Växjö kommun  
*Nämnden gör bedömningen i delårsrapporten att uppdraget är genomfört.*

**Mål: Hållbart arbetsliv med friskare medarbetare**

Uppdrag – Proaktivt rehabiliteringsarbete  
*Nämnden gör bedömningen i delårsrapporten att uppdraget är genomfört.*

Uppdrag - Säkerställa att området organisatorisk och social arbetsmiljö får genomslag både vad gäller kompetens och genomförande.

*Nämnden gör bedömningen i delårsrapporten att uppdraget är genomfört.*

Uppdrag - Förbättringsåtgärder inom strategisk kompetensförsörjning med fokus på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

*Nämnden gör bedömningen i delårsrapporten att uppdraget är genomfört.*

I intervjuer med representanter för omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen uppger att det i nuläget inte finns en central kompetensförsörjningsplan för hela kommunen. Omsorgsförvaltningen har i uppdrag att ta fram en kompetensförsörjningsplan avseende sin förvaltning.

### **3.1.2. Bedömning**

Vår granskning visar att det finns mål för personalförsörjning både på kommunövergripande nivå såväl som på nämndsnivå. Avseende strategier för personalförsörjning framgår att det pågår ett utvecklingsarbete med att ta fram strategier kopplat till personalförsörjning. I nuläget finns ingen kompetensförsörjningsplan för kommunen. Vi anser att den ovan nämnda ARUBA-modellen är ett bra verktyg för att skapa struktur i arbetet med personalförsörjning vilket är en reflektion som även andra kommuner har gjort.

Vad gäller fullmäktiges två mål inom området noterar vi kommunstyrelsens bedömning att båda målen utvecklats i positiv riktning samt att kommunkoncernen har en god förmåga att både attrahera och behålla personal.

Vi bedömer att det finns mål för personalförsörjningen men att det i nuläget saknas strategier för arbetet. Dock noterar vi att det pågår ett arbete med att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan.

## 3.2. Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen

### 3.2.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för personalförsörjningsfrågan. För beredning av frågor kopplat till bla personalförsörjning finns kommunstyrelsens organisations- och personalutskott. Detta utskott är kommunstyrelsens beredande organ för organisationsfrågor och förändringsverksamhet, löne- och pensionsfrågor, samt kommungemensam upphandling och konkurrensfrågor.

Vad gäller beslut med bäring på personalförsörjning kan nämnas ärende §235 i Ks där följande anges *”organisations- och personalutskottet har i § 54/2018 föreslagit att kommunstyrelsen uppdrar åt kommunchefen att intensifiera arbetet med de processer som framgår av kommunchefens skrivelse, daterad 4 maj 2018, som är förutsättningar för att få inbyggda rutiner där vi kontinuerligt jobbar med kompetensförsörjning. Därigenom skapas en naturlig rörlighet i vår kommunkoncern där utveckling och karriärsbyggen i och mellan förvaltningar och bolag skapas och som kan stödja den enskildes möjligheter och dess olika faser i livet.”* Kommunstyrelsen fattade beslut enligt ovanstående förslag från organisations- och personalutskottet.

Ett annat beslut som har viss bäring på personalförsörjningen och som behandlats av organisations- och personalutskottet är beslut i Ks § 285 *”Uppdatering av lönepolicy”*. I detta beslut föreslår organisations- och personalutskottet i § 63/2018 att lönepolicyn ska uppdateras för att bli förtydliga lönebildningsprocessen.

Tf. HR- och personalchef beskriver att HR-frågorna ges ett stort utrymme vid utskottets möten där personalförsörjning utgör en del. Tf. HR- och personalchef biträder vid utskottets sammanträden och redovisar aktuella frågor inom HR-området som tex den sk *”Temperaturmätaren”* (medarbetarundersökning) samt åtgärder kopplade till HR-området. Kommunchef medverkar också och lämnar information till utskottet av övergripande karaktär.

På HR- och personalavdelningen vid kommunledningsförvaltningen arbetar åtta stycken personer med strategiska HR- frågor. Inom denna enhet ligger ansvaret för samtliga personal- och HR processer inom kommunen inklusive generella personalfrågor.

Tekniska förvaltningen har en stabschef som ansvarar för samordning av förvaltningsövergripande uppgifter som bland annat HR-frågor och arbetsmiljö. På tekniska förvaltningen finns även en HR specialist, en arbetsmiljöspecialist samt en administrativ resurs som delvis arbetar med rekryteringsprocessen. Omsorgsförvaltningen har en HR-chef samt fem stycken personalspecialister som arbetar med HR-frågor.

Vid intervju med tf. HR- och personalchef framgår att det strategiska arbete som sker på central nivå i nästa steg behöver implementeras och realiseras ute i förvaltningarna. Dock poängteras vikten av att arbetet måste anpassas till respektive förvaltning, exempelvis avseende introduktioner av nyanställda.

Förutom det strategiska arbetet som sker på central nivå så har förvaltningarna även möjlighet att få stöd i olika frågor rörande HR och personal. Tf. HR- och personalchef uppger

att det finns en HR-styrgrupp där HR-chefer från flera förvaltningar sitter med. Detta ger förvaltningarna möjlighet att lämna synpunkter och påverka utformningen av det HR-strategiska arbetet på central nivå.

Det finns även ett rekryteringscenter, vilka har som huvuduppgift att vara delaktig i chefsrekrytering för Växjö kommunkoncern. Rekryteringscenter arbetar även med omplaceringar inom koncernen, omvärldsbevakning och kontakt med andra organisationer. Rekryteringscenter kommer även framöver att vara oberoende kvalitetssäkrare (validering) av de eventuella talanger som presenteras i successionsprocessen.

Av intervju med förvaltningschef och stabschef vid tekniska förvaltningen framgår att ansvarsfördelningen avseende vilket HR-arbete som skall ske centralt och vad som skall ske lokalt ute på förvaltningen ibland kan upplevas som otydligt. Denna otydlighet gäller bla förvaltningens uppdrag kring kompetensförsörjningsfrågan.

Förvaltningschefen och HR-chefen vid omsorgsförvaltningen menar att en del initiativ från central nivå inte alltid är så enkla att omsätta på lokal nivå i verksamheten. Samtidigt lyfts en rad goda exempel som tagits fram från centralt håll fram, bland annat att en gemensam värdegrund tagits fram som sedan har kopplats till den sk temperaturmätaren.

### **3.2.2. Bedömning**

Av granskningen framgår att det finns formell struktur där kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för personalförsörjning. I kommunstyrelsens organisations- och personalutskott hanteras de övergripande HR-frågorna där personalförsörjningen utgör en del. Kommunstyrelsen har via utskottet bla fattat beslut om att intensifiera arbetet med kompetensförsörjningen. Som nämnts i avsnitt 3.1.1 har fullmäktige formulerat mål samt uppdrag till nämnder och bolag kopplat till HR-området för år 2018. Uppföljning av dessa mål har redovisats i delårsrapporten per 1808.

Mot ovanstående bakgrund gör vi bedömningen att det finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen.

I övrigt noterar vi den synpunkt som framförs från tekniska förvaltningen att uppdraget kring personalförsörjning upplevs som otydligt.

## **3.3. Sker erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?**

### **3.3.1. Iakttagelser**

Vid intervju med tf HR- och personalchef framgår att det finns en styrgrupp som träffas varannan vecka där en HR-chef från bolagen samt HR-chefer från omsorgsförvaltningen, arbete och väldfärd samt utbildningsförvaltningen deltar. Styrgruppens uppgift är att diskutera strategiska frågor kopplade till HR-området. Eftersom HR-representanter från olika förvaltningar får möjlighet att träffas tillsammans med HR- och personalchefen ges det möjlighet att sprida goda exempel från förvaltningarnas arbete.

I intervju med förvaltningschefen och HR-chefen på omsorgsförvaltningen bekräftas att styrgruppen är ett forum där erfarenhetsutbyte sker. Vikten av ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte framhålls av flera av de intervjuade samtidigt som önskemål framförs om att utöka erfarenhetsutbytet mellan förvaltningarna.

Av intervju med förvaltningschef och stabschef på tekniska förvaltningen framgår att förvaltningen för närvarande inte ingår i HR och personalavdelningens HR-styrgrupp. Orsakerna till detta förhållande har inte framkommit i samband med intervju.

### **3.3.2. Bedömning**

Vi bedömer att det sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnder och bolag avseende personalförsörjning. Dock anser vi att det är en brist att tekniska förvaltningen för närvarande inte är en del av HR-styrgruppen. För att öka erfarenhetsutbytet mellan nämnderna är det enligt vår uppfattning viktigt att samtliga berörda nämnder ges möjlighet att medverka.

## **3.4. Finns samarbeten mellan kommunen och universitetet samt högskolor avseende personalförsörjningen?**

### **3.4.1. Iakttagelser**

Under intervju med tf HR- och personalchef uppges att det är upp till förvaltningarna att ta initiativ till att medverka på exempelvis universitetsmässor. Några särskilda centrala initiativ bedrivs för närvarande inte vad gäller samarbete med universitet och högskolor.

Förvaltningschefen och HR-chefen för omsorgsförvaltningen anger en rad olika exempel på samarbeten men framhåller även att samarbetet mellan kommunen och universitet samt högskolor kan utvecklas ytterligare. Omsorgsförvaltningen har tillsammans med representant från Linnéuniversitetet lagt fram en strategi för hur de tillsammans kan arbeta bättre med handledning och praktikplatser. Andra samarbeten som nämns är med Vård- och omsorgsprogrammet på Teknikum samt vård och omsorgscollage.

I omsorgsnämndens verksamhetsplan 2018 anges att nyrekrytering av utbildade och kompetenta medarbetare och chefer över tid är avgörande för att möta de växande behoven. Detta innebär enligt uppgift att samverka med utbildningsanordnare för god kompetensförsörjning är en nyckelfråga. I verksamhetsplanen har en rad strategiska råd ställts upp där ett av dem är samverka med Linnéuniversitetet för att fler studenter ska stanna i regionen.

Vid intervjuer med förvaltningschef och stabschef för tekniska förvaltningen framhålls samarbetet med Teknisksprånget där lärlingar från gymnasiet får möjlighet att vara med ute i verksamheten. Vid intervjun uppgavs även att det sker ett visst samarbete med Linnéuniversitetet där representanter från förvaltningen är med och föreläser. Det sker även ett lobbyarbete från förvaltningens sida som syftar till att högskoleingenjörsutbildningarna vid Linnéuniversitetet i större utsträckning skall ges en inriktning mot de områden som förvaltningen arbetar med. I dokumentet "Internbudget 2018 med verksamhetsplan för 2019-2020" anges att tekniska nämnden har ett uppdrag att öka attraktiviteten för teknikutbildningar och tekniska yrken genom samarbete med



branschråd, högskolor och universitet. Vid intervjun anges även att förvaltningen tar in praktikanter i viss utsträckning.

### **3.4.2. Bedömning**

Vi bedömer att det finns ett etablerat samarbete mellan kommunen och universitetet samt högskolor avseende personalförsörjningen inom både omsorgsnämnden och tekniska nämnden. Vi delar omsorgsnämndens uppfattning att samverkan med utbildningsanordnare är en viktig del av arbetet med den framtida personalförsörjningen.

Vi anser att det är angeläget att de olika samverkanssträvanden som pågår också utvärderas kontinuerligt för att säkerställa att den tid som investeras faktiskt ger resultat vad gäller personalförsörjningen.

Vi anser att frågan gällande samverkan mellan kommunen och universitet samt högskolor samt nyttan av dessa samverkansformer bör beaktas i det fortsatta kommunövergripande arbetet med personalförsörjning.

## **3.5. Pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?**

### **3.5.1. Iakttagelser**

I Växjö kommuns budget 2018 med verksamhetsplan för 2019-2020 anges den strategiska inriktningen avseende Växjö kommun som arbetsgivare. Ett av målen är att vara en attraktiv arbetsgivare med bättre kompetensförsörjning. Detta mål arbetar både omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen med. I omsorgsnämndens verksamhetsplan 2018 anges även följande: *Vara en ännu mer attraktiv arbetsgivare för befintliga och potentiella medarbetare.*

Vid intervju med tf HR-och personalchef framgår att kommunikationsavdelningen bedriver ett arbete avseende arbetsgivarvarumärket. Målet är att skapa en stolthet över att arbeta i Växjö kommun samt att medarbetarna skall vara ambassadörer för kommunen. Nedan följer exempel på insatser som har genomförts, har påbörjats eller som planeras att genomföras:

- Startat nya kanaler där man kan följa olika medarbetare – där de under en vecka får visa upp sitt arbete.
- Infört en ny utmärkelse (Växjös hjälte) som kommunchefen tillsammans med berörd förvaltningschef delar ut till medarbetare som lever kommunens värdegrund och gör skillnad.
- Strukturerat om och sökordsoptimerat kommunens hemsida så att det blir lättare att hitta rätt information om att jobba i Växjö kommun (förmåner, arbetssätt, värdegrund m.m.). Vidare har berättelser av medarbetare lagts ut på hemsidan.
- Tagit fram en tydligare taktik på hur kommunen ska kommunicera i sociala medier – både potentiella jobb men även berättelser.
- Ta fram en ny visuell identitet där medarbetarna lyfts och det blir enklare att se att de jobbar i Växjö kommun – både rent grafiskt men också genom bildspråket.

- Planeras för stor och övergripande kampanj till våren 2019 där medarbetare och den skillnad de gör lyfts fram i filmer och affischer m.m. Kampanjen kommer att vara både intern och extern.

Medarbetarundersökningar (Temperaturmätaren) genomförs vid fyra tillfällen per år. Tidigare fick medarbetarna svara på en medarbetarenkät som var mer ingående och som genomfördes vartannat år. Temperaturmätaren beskrivs av flera intervjuade kunna ge en snabb ögonblicksbild. Fackliga företrädare uppger att det saknas frågor kopplade till arbetsmiljö i temperaturmätaren, vilket bekräftas av tf HR- och personalchef. Istället har temperaturmätaren kopplats till värdegrunden vilken bygger på följande förhållningssätt:

- Vi möter alla med respekt
- Vi kan jobbet
- Vi gör verksamheten bättre
- Vi skapar en hållbar framtid

De fackliga företrädarna framhåller också att det skall tas fram handlingsplaner utifrån svaren i temperaturmätaren. På grund av att undersökningen sker vid fyra tillfällen per på år så är det svårt att hinna utvärdera handlingsplanerna innan det är dags att genomföra nästa temperaturmätare.

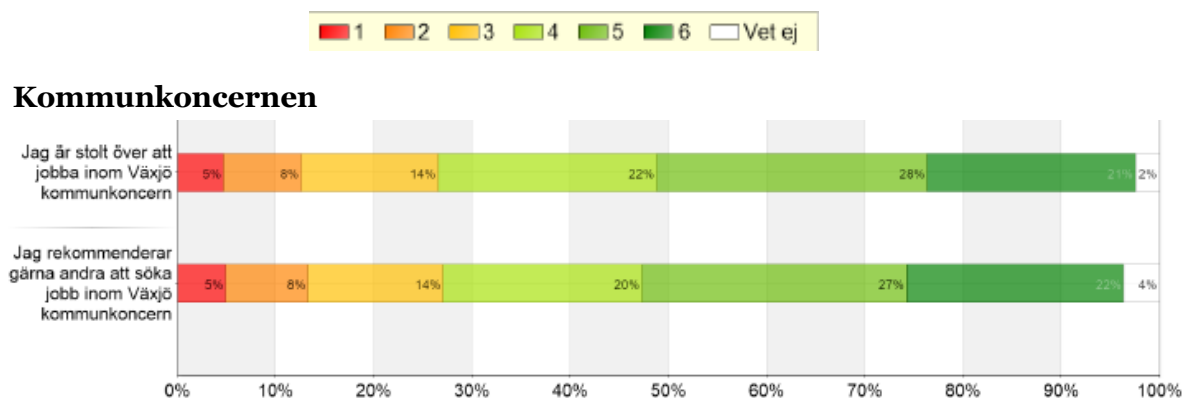
Vi har tagit del av resultatet av temperaturmätaren som genomfördes i april 2018 (temperaturmätaren för september fanns inte tillgänglig vid granskningstillfället). I kommunkoncernen låg svarsfrekvensen på 64,8%.

Medelvärdet totalt för kommunkoncernen för alla variabler som mätts uppgick till 4,8 på en skala 1 – 6 per april 2018. Motsvarande värde, per oktober 2017 uppgick till 5,0.

Värdet för omsorgsnämnden uppgick till 4,9 per april månad, nämnden har för övrigt nått samma värde i samtliga genomförda mätningar. För tekniska nämnden var värdet per april 4,8 i tidigare två mätningar som genomförts har nämnden fått 4,5 per oktober 2017 och 4,7 per januari 2018.

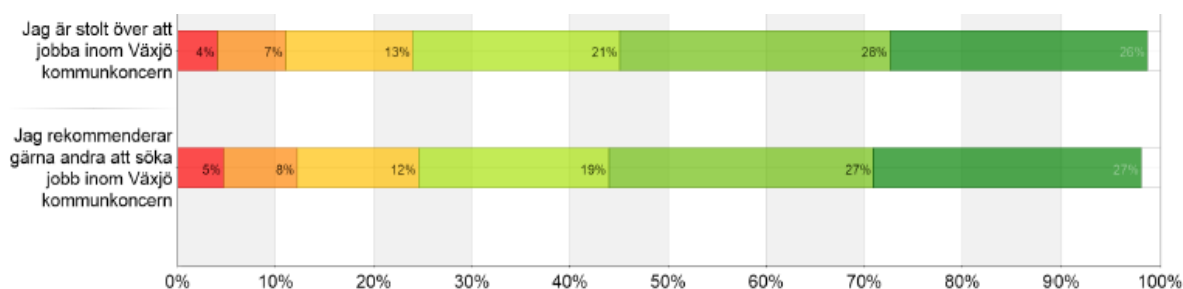
Avseende frågor kring stolthet och om medarbetaren skulle rekommendera andra att söka jobb inom Växjö kommunkoncern såg resultatet ut som följer för hela kommunkoncernen, omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen.

### Diagram från temperaturmätaren april 2018:

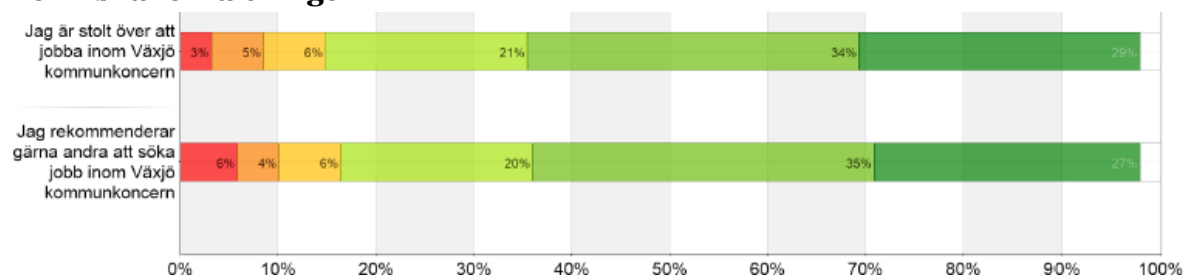




## Omsorgsförvaltningen



## Tekniska förvaltningen



I diagrammen ovan kan vi utläsa att tekniska förvaltningen i förhållande till kommunkoncernen har fler medarbetare som är stolta och som rekommenderar andra att söka jobb inom Växjö kommunkoncern. Även omsorgsförvaltningen har fler medarbetare än kommunkoncernen i stort som är stolta och som rekommenderar andra att söka jobb inom kommunkoncernen. På tekniska förvaltningen har 63 % av de svarande angett en femma eller en sexa på en sex-gradig skala avseende frågan om stolthet. På omsorgsförvaltningen har 54 % av de svarande angett en femma eller en sexa på den sex-gradiga skalan avseende frågan om stolthet. Detta kan jämföras med kommunkoncernen där 49 % har angett en femma eller en sexa på frågan om stolthet.

Från fackliga företrädare framförs att det råder en tuff arbetsmiljö inom vissa verksamheter, vilket bidrar till att dra ned omdömet bland medarbetare när det gäller kommunens varumärke som arbetsgivare. Den tuffa arbetsmiljön bidrar enligt fackliga företrädare även till att folk väljer att avsluta sina anställningar samt gör att det är svårt att rekrytera till vissa områden.

Det finns en rutin i kommunen avseende avgångssamtal. Av rutinen framgår att det är viktigt att fånga upp både positiva och negativa omdömen. Vid intervju med förvaltningschef och HR-chef vid omsorgsförvaltningen framgår att det inte sker någon kontroll av i vilken utsträckning avgångssamtal sker. Tf. HR-och personalchef anger att avgångssamtal inte hanteras på central nivå. Vid intervju med fackliga företrädare framhålls att det inte sker någon strukturerad dokumentation vid avgångssamtal samt att avgångssamtal inte alltid genomförs.

### 3.5.2. Bedömning

Granskningen visar att det pågår olika aktiviteter för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi anser att de initiativ som kommunikationsavdelningen har tagit är goda exempel på hur arbetsgivaren aktivt arbetar för att forma sitt varumärke och därmed öka attraktiviteten som arbetsgivare.

Vi anser att informationen från avgångssamtalen bör tas tillvara och sammanställas på ett bättre sätt än vad som nu är fallet och på så sätt bli ett underlag i kommunen som en lärande organisation.

Vidare anser vi att arbetet med temperaturmätaren är ett bra sätt att kontinuerligt ta pulsen på medarbetarnas synpunkter. Vi anser att det är angeläget att ta tillvara de omdömen som framkommer i temperaturmätaren samt formulera och utveckla handlingsplaner. I detta avseende bör särskild uppmärksamhet ges arbetsmiljöperspektivet.

Vi bedömer att det pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.

## 4. Sammanfattande bedömning samt rekommendationer

### 4.1. Bedömning

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsens organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen till övervägande del är ändamålsenliga.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?	<b>Delvis uppfyllt</b> Mål finns framtagna med det saknas strategier i nuläget i form av en kompetensförsörjningsplan
Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen?	<b>Uppfyllt</b> Det finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen
Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?	<b>Delvis uppfyllt</b> Erfarenhetsutbyte sker mellan bolag och nämnder inom HR-styrgruppen, dock ingår inte tekniska nämnden i denna grupp.
Finns samarbeten mellan kommunen och universitet samt högskolor avseende personalförsörjningen?	<b>Uppfyllt</b> Det finns ett etablerat samarbete mellan kommunen och universitetet samt högskolor avseende personalförsörjningen
Pågår det ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	<b>Uppfyllt</b> Det pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

## 4.2. *Rekommendationer*

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att HR-styrgruppen breddas så att fler förvaltningar får möjlighet att utbyta och dela erfarenheter. Vi anser även att det bör övervägas att fler representanter även från bostadsbolagen ges möjlighet att delta.
- Att innehållet från avgångssamtalen sammanställs och används som ett underlag för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi anser att denna information är viktig för att skapa ett lärande i den kommunala organisationen kopplat till personalförsörjning.
- Att fortsatt utveckla samarbetet med universitet och högskolor för att på så sätt bidra till den framtida personalförsörjningen och att dessa samverkansformer kontinuerligt utvärderas. Detta i syfte att få fram de samverkansformer som ger mest effekt.
- Att arbetet med att ta fram strategier för personalförsörjningen ges fortsatt prioritet och att dessa ges en tidshorisont på 10 – 15 år för att skapa en långsiktighet i arbetet.
- Att medarbetarundersökningen ”Temperaturmätaren” anpassas så att även arbetsmiljöaspekter tas med i frågebatteriet till anställda.

2018-11-13

***Lena Salomon***

---

*Uppdragsledare*

***Carl-Gustaf Folkesson***

---

*Projektledare*

Bilaga 1: HR -Hjul

# HR-processer



