

# Revisionsrapport

## *Granskning av personal- och kompetensförsörjning*

Sandvikens kommun

*Micaela Hedin  
Niklas Eriksson*

*Januari 2016*

**pwc**

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
2.1.	Bakgrund .....	6
2.2.	Revisionsfråga .....	6
2.3.	Revisionskriterier .....	6
2.4.	Kontrollfrågor .....	7
2.5.	Avgränsning.....	7
2.6.	Metod.....	7
<b>3.</b>	<b>Förutsättningar för Sandvikens kommuns arbete med personal- och kompetensförsörjningen .....</b>	<b>8</b>
3.1.	Styrdokument .....	8
3.1.1.	Kommunstyrelsens reglemente.....	8
3.1.2.	Personalpolitiskt program .....	9
3.1.3.	Mål i budget 2015 .....	10
<b>4.</b>	<b>Revisionella iakttagelser och bedömningar.....</b>	<b>11</b>
4.1.	Kontrollfråga 1: Finns en av kommunstyrelsens eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunstyrelsens långsiktiga personal- och kompetensförsörjning och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen? .....	11
4.1.1.	Iakttagelser .....	11
4.1.2.	Bedömning.....	11
4.2.	Kontrollfråga 2: På vilket sätt säkerställs nyckelkompetenser och finns det tillfredsställande riktlinjer och rutiner vid chefsrekryteringar? .....	11
4.2.1.	Iakttagelser .....	11
4.2.2.	Bedömning.....	13
4.3.	Kontrollfråga 3: Arbetar Sandvikens kommun strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke samt hur närmar man sig intressanta kandidater för chefstjänster? .....	13
4.3.1.	Iakttagelser .....	13
4.3.2.	Bedömning.....	14
4.4.	Kontrollfråga 4: Finns en strategisk plan för hur kommunen arbetar med att identifiera, utveckla och behålla interna ledarskapsämnen som redan finns internt i organisationen och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen? .....	15
4.4.1.	Iakttagelser .....	15
4.4.2.	Bedömning.....	15
4.5.	Kontrollfråga 5: Finns det inom kommunen en fastslagen strategi för hur successionsplanering av kritiska tjänster ska planeras och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen? .....	16
4.5.1.	Iakttagelser .....	16
4.5.2.	Bedömning.....	16
4.6.	Kontrollfråga 6: Är kommunfullmäktiges mål för medarbetare i Balanserad styrning 2015 uppfyllda? .....	17

---

4.6.1.	Iakttagelser .....	17
4.6.2.	Bedömning.....	18

# 1. Sammanfattning

Att Sandvikens kommun arbetar strategiskt för att vara en attraktiv arbetsgivare blir allt mer viktigt i den ökade konkurrens som råder om kompetent arbetskraft. För att bli framgångsrika i denna fråga behöver kommunens samtliga förvaltningar skapa förutsättningar som ger ansvarskännande, kunniga och engagerade medarbetare. Utifrån detta arbete är det av stor vikt att kommunen har en strategisk plan för hur de identifierar, utvecklar och behåller interna ledarskapsämnen för att kunna möta behovet av att rekrytera framtida nyckelpersoner.

Detta arbete kräver en samlad kompetensförsörjningsanalys och samlad planering för att klara verksamheterna. Information och analys av nuläge och framtid är ett första steg i ett strukturerat personalstrategiskt arbete. Utmaningar för Sandvikens kommun är att de har stora pensionsavgångar de närmaste åren och de har svårigheter att rekrytera vissa yrkesgrupper som t ex socionomer, lärare, sjuksköterskor och ingenjörer.

Personalkontoret arbetar som intern konsult med råd och stöd till all kommunal verksamhet och har ett övergripande ansvar för bl a upprättande, revidering och uppföljning av policydokument inom personaladministrativa området.

Mot bakgrund av revisorernas risk- och väsentlighetanalys angående risk för personal- och kompetensbrist i delar av verksamheterna, har revisorerna beslutat att ge i uppdrag åt PwC, att genomföra en granskning av ansvarsfördelning och samlat strategiskt arbete inom området personal- och kompetensförsörjning inom Sandvikens kommun.

Vår revisionsfråga var om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig process/arbete avseende personal- och kompetensförsörjning samt rekrytering?

Utifrån vår granskning kan vi konstatera hur väsentligt det är att Sandviken rekryterar och behåller kompetent personal i framtiden. Det blir avgörande för att upprätthålla tillräcklig kompetens och kvalitet i verksamheten. Det pågår ett antal aktiviteter i verksamheten inom det personalstrategiska arbetet för att möta de stora framtida utmaningarna inom personalområdet, bl a gällande rekrytering av framtida nyckelkompetenser.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig process/arbete avseende kommunens personal- och kompetensförsörjning samt rekrytering. Vår bedömning bygger på nedanstående kontrollfrågor.

Kontrollmål	Kommentar
<i>Kontrollfråga 1.</i> Finns en av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunens långsiktiga personal- och kompetensförsörjning och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?	<b>Uppfyllt</b> Vi konstaterar att kommunfullmäktige 2012-05-01 har fastställt ett personalpolitiskt program och som knyter an till Vision 2025. Vi bedömer att programmet är känt på en övergripande nivå.

*Kontrollfråga 2.* På vilket sätt säkerställs nyckelkompetenser och finns tillfredsställande riktlinjer och rutiner vid chefsrekryteringar?

#### **Delvis uppfyllt**

- Vi bedömer att kommunen arbetar strategiskt med olika aktiviteter för att kunna möta behovet av rekrytering av framtida nyckelpersoner.
- Vi bedömer att det är av stor vikt att alla nämnder regelbundet fortsatt följer upp förvaltningens arbete gällande bemanningen av nyckelkompetenser inom sina respektive verksamhet.

Dock är vår uppfattning att detta är särskilt viktigt gällande Kunskapsnämnden, Omsorgsnämnden och Individ- och familjeomsorgsnämnden då bemanningsproblemen inom dessa verksamheter ökar risken att kommunen inte kan säkerställa en rättssäker handläggning och efterlevnaden av lagar.

- Gällande chefsrekryteringar av ledande chefer bedömer vi att det finns riktlinjer och rutiner för rekryteringsprocessen. Vi bedömer vidare att det är väsentligt att chefsrekryteringar för, t ex första linjens chefer, dokumenteras på ett tillfredsställande sätt.

*Kontrollfråga 3.* Arbetar Sandvikens kommun strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke samt hur närmar man sig intressanta kandidater för chefstjänster?

#### **Delvis uppfyllt**

- Vi bedömer att kommunstyrelsen under 2015 har beslutat om att fortsätta att aktivt marknadsföra sig som arbetsgivare och att vidareutveckla marknadsföringen. Personalkontoret har utarbetat ett förslag hur kommunen ska på ett framtida strategiskt sätt arbeta både internt och externt med detta.
- Vår bedömning är att det väsentligt att kommunstyrelsen fastställer hur arbetet ska genomföras framåt.

*Kontrollfråga 4.* Finns en strategisk plan för hur kommunen arbetar med att identifiera, utveckla och behålla interna ledarskapsämnen som redan finns internt i organisationen och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?

#### **Uppfyllt**

Vi bedömer att kommunen har en planering och arbetar tillfredsställande med att identifiera, utveckla och behålla interna ledarskapsämnen.

*Kontrollfråga 5.* Finns det inom kommunen en fastslagen strategi för hur successionsplanering av kritiska tjänster ska planeras och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?

#### **Uppfyllt**

- Vi bedömer att det genomförs tillfredsställande analyser av nuläge och planering av framtida successioner i förvaltningarna.
- Vi konstaterar att kommunstyrelsen i samband med årsredovisningen redogör för statistik gällande den framtida successionen i avsnittet kring personalredovisningen vilket vi bedömer som positivt.
- Vi bedömer att det finns en strategi för hur successionsplanering av kritiska tjänster ska hanteras.

*Kontrollfråga 6.* Är kommunfullmäktige beslutade mål för medarbete i Balanserade styrning 2015 uppfyllda?

#### **Uppfyllt**

Utifrån svaren från den förenklade medarbetar- och ledarenkäten, bedömer vi, att alla kommunfullmäktiges mål gällande medarbete har uppfyllts.

Vi konstaterar dock att det är 34 % av medarbetarna som inte besvarat enkäten.

Vi rekommenderar att:

- kommunstyrelsen fortsätter att följa upp att kommunens personalpolitik utvecklas tillfredsställande, för att erbjuda en fortsatt bra och utvecklande arbetsmiljö för de anställda.
- kommunstyrelsen fortsätter att skapa förutsättningar för en god kompetensförsörjning. Att kommunen har medarbetare med rätt kompetens är avgörande för att nå beslutade och framtida mål.
- kommunstyrelsen, nämnderna och bolagen, inför medarbetarundersökningen 2016, tar ansvar för att alla medarbetare informeras om vikten av att besvara enkäten. En hög svarsfrekvens gällande medarbetarna ger goda förutsättningar för analys och beslut avseende arbetet med framtida mål och mått för perspektivet medarbetare.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren.

Att kommunen har medarbetare med rätt kompetens är också avgörande för hur väl kommunen fungerar och når sina mål. Kompetensförsörjning är därmed en strategiskt viktig fråga för kommunen.

Strategisk kompetensförsörjning handlar om att systematiskt analysera vilken kompetens kommunen behöver på kort och lång sikt för att klara sina nuvarande och framtida uppgifter och mål. Strategiska insatser för att locka ny kompetent personal och för att bibehålla de man redan har, är av yttersta vikt för att kommunen ska klara av att möta både kommande pensionsavgångar och framtida nyckelrekryteringar. I kommunens samtliga verksamheter är det av stor vikt att säkerställa nyckelkompetens och god beredskap för pensionsavgångar och verksamhetsförändringar. Av särskild betydelse i sammanhanget är rekryteringen av ledare på olika nivåer i organisationen.

Att Sandvikens kommun arbetar strategiskt för att vara en attraktiv arbetsgivare blir allt mer viktigt i den ökade konkurrens som råder om kompetent arbetskraft. För att bli framgångsrika i denna fråga behöver kommunens samtliga förvaltningar skapa förutsättningar som ger ansvarskännande, kunniga och engagerade medarbetare. Utifrån detta arbete är det av stor vikt att kommunen har en strategisk plan för hur de identifierar, utvecklar och behåller interna ledarskapsämnen för att kunna möta behovet av att rekrytera framtida nyckelpersoner.

Allt detta kräver en samlad kompetensförsörjningsanalys och samlad planering för att klara verksamheterna. Information och analys av nuläge och framtid är ett första steg i ett strukturerat personalstrategiskt arbete.

I Sandvikens kommun arbetar personalkontoret som intern konsult med råd och stöd till all kommunal verksamhet och har ett övergripande ansvar för bl a upprättande, revidering och uppföljning av policydokument inom personaladministrativa området.

Mot bakgrund av revisorernas risk- och väsentlighetsanalys angående risk för personal- och kompetensbrist i delar av verksamheterna, har revisorerna beslutat att ge i uppdrag åt PwC, att genomföra en granskning av ansvarsfördelning och samlat strategiskt arbete inom området personal- och kompetensförsörjning inom Sandvikens kommun.

### **2.2. Revisionsfråga**

Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig process/arbete avseende personal- och kompetensförsörjning samt rekrytering?

### **2.3. Revisionskriterier**

Lagstiftning, mål enligt balanserad styrning, strategier och riktlinjer avseende personal- och kompetensförsörjning.

## **2.4. Kontrollfrågor**

- Kontrollfråga 1. Finns en av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunens långsiktiga personal- och kompetensförsörjning och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?
- Kontrollfråga 2. På vilket sätt säkerställs nyckelkompetenser och finns tillfredsställande riktlinjer och rutiner vid chefsrekryteringar?
- Kontrollfråga 3. Arbetar Sandvikens kommun strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke samt hur närmar man sig intressanta kandidater för chefstjänster?
- Kontrollfråga 4. Finns en strategisk plan för hur kommunen arbetar med att identifiera, utveckla och behålla interna ledarskapsämnen som redan finns internt i organisationen och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?
- Kontrollfråga 5. Finns det inom kommunen en fastslagen strategi för hur successionsplanering av kritiska tjänster ska planeras är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?
- Kontrollfråga 6. Är kommunfullmäktige beslutade mål för medarbete i Balanserade styrning 2015 uppfyllda?

## **2.5. Avgränsning**

Granskningen avser kommunstyrelsens ansvarsområde.

## **2.6. Metod**

Granskningen ska baseras på intervjuer och avstämningar med kommunchef och förvaltningschefer, ordförande i serviceutskottet, personalchef samt HR-strateger med ansvar för ledarutveckling/utbildning på personalkontoret.

Genomgång av:

- strategiska, styrande och stödjande dokument inom granskningsområdet som kommunstyrelsens reglemente och personalpolitiskt program. Protokoll för serviceutskottet 2015.
- andra adekvata dokument som årsredovisning för 2014, budget 2015, delårsbokslutet 2015, budget 2016 och kommunstyrelsens verksamhetsberättelse i delårsbokslutet 2015.
- tjänsteskrivelse till kommunstyrelsens serviceutskott, KS2015/530.
- enkät med frågor inför uppföljning av kommunfullmäktiges mål inom Balanserad styrning 2015, område medarbetare.



### **3. Förutsättningar för Sandvikens kommuns arbete med personal- och kompetensförsörjningen**

Enligt budgeten 2015 är Sandvikens kommun en stor arbetsgivare med ca 3 000 personer anställda med mycket skiftande yrkesroller och arbetsuppgifter. Kommunen står inför flera stora utmaningar på personalområdet som till exempel att nya generationer av brukare ställer andra krav på de tjänster som kommunen erbjuder. Införandet av ny teknik förändrar dessutom arbetsvillkor och arbetsuppgifter. Medelåldern bland de kommunalt anställda är hög och det innebär att många kommer att gå i pension inom en femårsperiod.

Enligt budget 2016 fortsätter Sandvikens kommun att öka sin befolkning vilket ökar efterfrågan på kommunens välfärdstjänster. Flyktinginströmningen till kommunen skapar både utmaningar för skola och andra verksamheter men ökar även möjligheterna till nya anställningar.

#### **3.1. Styrdokument**

##### **3.1.1. Kommunstyrelsens reglemente**

Enligt kommunstyrelsens reglemente (senast uppdaterat 2014-12-15), framgår att:

- § 2 *Kommunstyrelsens ledningsfunktion*. I kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna arbetet med att uppnå kommunens vision. Utifrån perspektiven i kommunens styrmodell, betyder detta att leda och samordna bl a det personalpolitiska arbetet.
- § 3 *Kommunstyrelsens uppgifter och ansvarsområden*. Kommunstyrelsen ansvarar bl a för råd och stöd till all kommunal verksamhet i personalfrågor och organisationsutveckling.
- § 6 *Personalansvar*. Kommunstyrelsen har arbetsgivaransvar och arbetsmiljöansvar för kommunstyrelseförvaltningens personal samt förvaltningscheferna på övriga förvaltningar. Kommunstyrelsen ska inom sin verksamhet ha hand om frågor rörande förhållandet mellan kommunstyrelsen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Fr o m 2015-01-01 finns serviceutskottet som ansvarar för att bereda och besluta om bl a personalfrågor inför kommunstyrelsens sammanträden.

##### **3.1.1.1. Personalkontoret**

Personalkontoret arbetar som intern konsult med råd och stöd till all kommunal verksamhet och har ett övergripande ansvar för:

- upprättande, revidering och uppföljning av policydokument inom personaladministrativa området
- lagar, avtal och förhandlingsverksamhet
- personalplanering - rekrytering, rehabilitering och avveckling
- arbetsmiljöfrågor
- löne- och skattehantering
- statistik

- försäkringar och pensioner
- kompetensutveckling
- jämställdhetssamordning
- organisationsutveckling och omvärldsbevakning
- personal- och fritidsföreningen Pulsen

Enligt kommunens hemsida bedriver personalkontoret ett målmedvetet utvecklingsarbete av den egna organisationen för att möta dagens och morgondagens snabba behov, krav och förändringar i verksamheterna.

### 3.1.2. *Personalpolitiskt program*

Den 26 mars 2012, § 31, reviderade kommunfullmäktige det *Personalpolitiska programmet* för Sandvikens kommun och de kommunala bolagen. Programmet är ett strategiskt övergripande politiskt måldokument där det framgår vad Sandvikens kommun som arbetsgivare vill åstadkomma inom ett antal områden på det personalpolitiska området. Programmet ska fungera som ett stöd för förtroendevalda, chefer och ledare samt övriga medarbetare. Följande perspektiv speglas:

- **Medarbetarskap**

”Du som medarbetare är en viktig tillgång i organisationen. Du trivs på arbetet och känner arbetsglädje. Du är nöjd med din arbetsinsats som är värdefull för samhället och dess utveckling. Du utvecklas, både personligt och professionellt.”

*Arbetsmiljön präglas av öppenhet, delaktighet och respekt.*

- **Ledarskap**

”Ledarna är öppna och prestigefria inför mötet med människor. Ledarskapet präglas av mod, tydlighet och nyfikenhet. Ledarna arbetar för ökad jämställdhet och mångfald.”

*Ledarna förstår sambandet mellan arbete och hälsa och arbetar aktivt med friskfaktorer som bibehåller och utvecklar hälsa.*

- **Rekrytering och kompetensutveckling**

”Sandvikens kommun och de kommunala bolagen är attraktiva arbetsgivare som ger möjlighet till professionell och personlig utveckling. Det är viktigt att rekrytera rätt person till rätt plats och att kompetensutveckla befintliga medarbetare.”

*Sandvikens kommun ser det livslånga lärandet och möjlighet till utbildning och utveckling som avgörande framgångsfaktorer för medarbetarna och verksamheten.*

- **Lön**

”Lönepolitik är ett styrmedel för att nå målen för verksamheten och se till att personalförsörjningen tryggas. Med lönepolitiken uppmuntrar kommunen och dess bolag också medarbetarna att uppnå ett gott arbetsresultat. Lönen ska stimulera medarbetarna till förbättringar av verksamheternas effektivitet, produktivitet och kvalitet.”

*Lönestorleken ska spegla arbetets innehåll och svårighetsgrad samt ansvar och befogenheter.*

- **Arbetsmiljö och hälsa**

”Vår arbetsmiljö är vårt gemensamma ansvar. Tillsammans arbetar vi för ett långsiktigt hållbart arbetsliv.”

*Vi mår bra till kropp och själ. Vi upplever god livskvalitet och hälsa.*

- **Mångfald**

”Mångfald skapar ett öppet och demokratiskt samhälle. Olikheter berikar kommunens arbetsplatser och vi respekterar varandras olikheter och vågar använda dem. Kommunens arbetsplatser är attraktiva för medarbetare i alla livsfaser och är tillgängliga för alla.”

*Sandvikens kommun arbetar för att utjämna könsfördelningen och öka mångfalden på arbetsplatserna.*

### 3.1.3. Mål i budget 2015

- Kommunfullmäktige har beslutat om mål för medarbete i Balanserade styrning:

#### MEDARBETARE

##### Framgångsfaktorer:

- Ledarskap - Tydliga uppdrag och mål
- Medarbetarskap - Tydliga uppdrag och mål
- Gemensam värdegrund

Mål	Mått 2015
Ledarskapet upplevs tydligt och utvecklingsinriktat. Målnivå: Lägst nivå 3,5.	Mätmetod: Intern medarbetarundersökning via intranätet, skala 1- 5. Värde 2014: Saknas
Medarbetarna upplever att de har inflytande och är motiverade i sitt arbete. Målnivå: Lägst 3,5.	Mätmetod: Intern medarbetarundersökning via intranätet, skala 1 - 5. Värde 2014: Saknas
Medarbetarna är väl förtrogna med Vision 2025 och målen i Balanserad styrning och ser sitt ansvar för helheten. Målnivå: Lägst nivå 3.	Mätmetod: Intern medarbetarundersökning via intranätet, skala 1 - 5. Värde 2014: Saknas

## **4. Revisionella iakttagelser och bedömningar**

### **4.1. Kontrollfråga 1: Finns en av kommunstyrelsens eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunstyrelsens långsiktiga personal- och kompetensförsörjning och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?**

#### **4.1.1. Iakttagelser**

Kommunens personalpolitiska program är ett strategiskt dokumenterat styrdokument som ger uttryck för att Sandvikens kommun och de kommunala bolagen ska vara attraktiva arbetsgivare och ge möjlighet till professionell och personlig utveckling. Vi konstaterar att kommunen bl a fastställt en ambition att försöka rekrytera rätt person till rätt plats och att kompetensutveckla befintliga medarbetare.

I vår intervju med personalkontoret uppfattar vi att innan 2012 fanns flera olika politiska styrdokument, riktlinjer och policys inom personalområdet. I samband med fastställandet av det personalpolitiska programmet blev det ett samlat styrdokument med utgångspunkt i kommunens vision.

I vår intervju med kommunens ledningsgrupp uppfattar vi att det personalpolitiska programmet är väl känt. Personalchefen informerar om personalområdet och uppföljning av personalaktiviteter vid varje sammanträde. Förvaltningscheferna återkopplar att vid behov av personalutveckling eller personalförsörjning finns en samsyn på hur de ska strategiskt hantera detta.

#### **4.1.2. Bedömning**

Vi konstaterar att kommunfullmäktige 2012-05-01 har fastställt ett personalpolitiskt program och som knyter an till Vision 2025. Vi bedömer att programmet är känt på en övergripande nivå. Vi rekommenderar att kommunstyrelsen fortsätter att följa upp att kommunens personalpolitik utvecklas tillfredsställande för att erbjuda en fortsatt bra och utvecklande arbetsmiljö för de anställda.

### **4.2. Kontrollfråga 2: På vilket sätt säkerställs nyckelkompetenser och finns det tillfredsställande riktlinjer och rutiner vid chefsrekryteringar?**

#### **4.2.1. Iakttagelser**

I vår granskning framkommer att varje förvaltning ansvarar för sina egna rekryteringar, även chefer och andra nyckelkompetenser. Personalkontoret kan ge råd och stöd vid behov. För de större förvaltningarna finns HR-konsulter. I och med att det blir fler och fler sökande pågår ett arbete på personalkontoret med att ta fram rekryteringsverktyg, profilfrågor och rutiner för att stärka upp den interna kontrollen vid rekryteringar.

Enligt personalkontoret är dokumentering av rekryteringsprocesser ett viktigt område att bli fortsatt utveckla. Det blir vanligare och vanligare att de som inte blir anställda åberopar t ex diskriminering och då är det väsentligt att det finns tillfredsställande rutiner som säkerställer att rekryteringen genomförts korrekt.

Vi konstaterar att det i nuläget pågår ett antal aktiviteter i kommunens verksamheter för att möta rekryteringsbehoven som t ex Arbetslivsförvaltningens samarbete med Omsorgs- och Kunskapsförvaltningen kring praktik och anställning, Arbetslivsförvaltningens samarbete med Arbetsförmedlingen, Kunskapsförvaltningens samarbete med Dalarnas högskola, Omsorgsförvaltningens informationsbesök inom grundskola och gymnasium, flera förvaltningars prao-platser samt personalkontorets samarbete med länets övriga nio kommuner.

Vid vår intervju med ledningsgruppen framkommer att flera förvaltningar träffar representanter från Arbetsförmedlingen två gånger om året avseende svårrekryterade grupper, pensionsavgångar och utsikten att fylla pensionsvakanser. Rekrytering är speciellt svårt för specifika grupper/kompetenser som socialsekreterare, sjuksköterskor med vidareutbildning, lärare m m. Dock är detta specifika tjänster som det är brist på i hela landet.

Vi fick även följande information från verksamheterna:

- För omsorgsverksamheten är det svårt att rekrytera chefer. Den faktiska situationen gällande rekryteringar för andra anställningar än chefer är att många "LAS:as" in i omsorgen. Konsekvenserna blir att det är svårt att rekrytera utifrån. Även om det är ett önskat läge. Konstateras att Gävleborgs län ligger relativt bra till vad gäller personal med rätt kompetens jämfört med storstadsregionerna.
- För kulturverksamheten är det också svårt att rekrytera chefer. Vi uppfattar att på det stora hela har kommunen ett gott läge i och med att man ligger nära Gävle kommun där det finns en stor arbetsmarknad.
- Inom skolan har flera rektorer sökt tjänster i Gävle kommun. Det har varit svårt att rekrytera rektorer och även vissa lärargrupper. Dock ses det största problemet vara att staten inte utbildar tillräckligt många lärare/år utifrån såväl pensionsavgångar som det ökande elevunderlaget. En annan utmaning är att hitta personal som kan arbeta i projekt. Kompetenskraven och ledarkraven har ökat.
- Inom individ- och familjeomsorgen är det brist på socialsekreterare inom myndighetsutövningen, både för barn- och vuxenverksamheten. En av de största utmaningarna inför framtiden är att minska personalomsättningen av socialsekreterare och därmed även behovet av nyrekryteringar. Det är problem att rekrytera personal med erfarenhet. Det finns sökande till lediga tjänster men få av de sökande har yrkeserfarenhet.
- Inom samhällsbyggnadsverksamheten har det varit svårt att rekrytera nyckelkompetenser och därför anställs unga och nyutbildade för att vidareutbilda/skola in dem. Det har varit ett stort generationsskifte inom verksamheten.

En stor utmaning är att arbetsmarknaden är väldigt bred för målgruppen och det finns både statliga och privata alternativa arbetsgivare. Det är därför svårt för kommunen att hävda sig lönemässigt.

- Inom arbetslivsförvaltningen är det störst svårigheter att rekrytera speciallärare, speciallärare med inriktning utvecklingsstörning och studievägledare. Det börjar även skönjas ökade svårigheter att rekrytera till det ökande behovet av lärare SVA, samt lärare i naturvetenskapliga och i olika yrkesämnen.

Gällande rekryteringar av ledande chefer skiljer sig den från andra rekryteringar som t ex enhetschefer. Vanligtvis tar kommunen hjälp av ett bemanningsföretag, t ex Proffice. De som är intresserade av en chefstjänst kontaktar Sandvikens kommuns kontaktperson på Proffice och för en diskussion om den önskade profilen och vad de tror om chansen att kunna rekryteras. Om de blir aktuella uppmanas de att söka i vanlig ordning. En utmaning är att offentlighetsprincipen medger att sökande kan publiceras.

#### **4.2.2. Bedömning**

Sandvikens kommun har stora eller mycket stora utmaningar att tillsätta nyckelkompetenser inom alla verksamheter i kommunen. Vi bedömer att det på ledningsnivå, gällande kommunens verksamheter, finns kunskap och god beredskap för tillsättning av nyckelpersoner, pensionsavgångar och verksamhetsförändringar. Vår bedömning är att kommunen arbetar strategiskt med olika aktiviteter för att kunna möta behovet av rekrytering av framtida nyckelpersoner.

Vi bedömer att det är av stor vikt att alla nämnder regelbundet fortsatt följer upp förvaltningens arbete gällande bemanningen av nyckelkompetenser inom sina respektive verksamhet. Dock är vår uppfattning att detta är särskilt viktigt gällande Kunskapsnämnden, Omsorgsnämnden och Individ- och familjeomsorgsnämnden då bemanningsproblemen inom dessa verksamheter ökar risken att kommunen inte kan säkerställa en rättssäker handläggning och efterlevnaden av lagar. Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen i sin uppsiktspflicht behöver följa upp att nämnderna proaktivt leder, styr och följer upp risker gällande personalförsörjningen.

Gällande chefsrekryteringar av ledande chefer bedömer vi att det finns riktlinjer och rutiner för rekryteringsprocessen. Vi bedömer vidare att det är väsentligt att chefsrekryteringar för, t ex första linjens chefer, dokumenteras på ett tillfredsställande sätt.

### **4.3. Kontrollfråga 3: Arbetar Sandvikens kommun strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke samt hur närmar man sig intressanta kandidater för chefstjänster?**

#### **4.3.1. Iakttagelser**

Enligt våra intervjuer sker arbetet med arbetsgivarvarumärket i flera dimensioner. Dels utåt mot medborgare, intressenter m m och dels inom kommunen där Vision 2025 är en ledstjärna.

Vi uppfattar att Sandvikens kommun under flera år har samarbetat med andra kommuner för att hjälpa till med marknadsföring, t ex vid mässor. Om exempelvis Hudiksvalls kom-

mun deltar kan en gemensam aktivitet vara att marknadsföra flera tjänster för olika kommuner. Ett annat exempel är "Gävleborgs viktigaste jobb".

Gävle kommun har en kampanj "Welcome to us" där större företag marknadsför Gävle-regionen. Sandvik AB är med i den kampanjen. Syftet är att locka akademiker till Gävleborg. Detta skapar även möjligheter att rekrytera chefer till Sandvikens kommun.

Det sker olika aktiviteter med så kallat "employee branding". Det finns ett internt arbete på intranätet under samlingsnamnet "Vi gör varandra bättre" som har syftet att stärka "vilkänsan" och yrkesstoltheten inom koncernen och att sprida kunskap internt om kommunens olika verksamheter. Den bästa marknadsföringen även utåt är att medarbetare känner sig stolta och kan rekommendera Sandvikens kommuns som arbetsgivare. (Se exempel på annons bilaga 1)

Sociala medier är även ett viktigt forum för att arbeta strategiskt med arbetsgivarvarumärket. Det sker ett aktivt arbete med annonsering på Facebook och planerat även på LinkedIn. Sandvikens kommun har också ett långsiktigt samarbete med tillsammans med de andra Gävleborgskommunerna. Ett exempel på samarbete är kampanjen "Sveriges viktigaste jobb i Gävleborg" – där man hjälper varandra att synas. Kommunen arbetar även med aspirantutbildningar i ett länsamarbete.

#### 4.3.1.1. Ett strategiskt arbete med att möta de framtida rekryteringsbehoven.

I tjänsteskrivelsen KS2015/530 till kommunstyrelsens serviceutskott i december beskrivs bl a hur Sandvikens kommun ska möta de framtida rekryteringsbehoven.

Arbetet föreslås bestå av två delar, internt och externt och innefatta både kort- och långsiktiga insatser. Internt innebär det bl a att fortsätta skapa engagemang, arbetsglädje och yrkesstolthet och externt att t ex bredda rekryteringen, marknadsföra arbeten m m.

#### 4.3.2. *Bedömning*

Vi bedömer att Sandvikens kommun under flera år på olika sätt har arbetat strategiskt med sitt varumärke. Detta bl a för att lyckas i konkurrensen om intressanta chefskandidater. Det personalpolitiska programmet är en grund för det strategiska arbetet för att stärka bilden av kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen under 2015 har beslutat om att fortsätta att marknadsföra sig som arbetsgivare och att vidareutveckla marknadsföringen. Personalkontoret har utarbetat ett förslag hur kommunen på ett framtida strategiskt sätt ska arbeta både internt och externt med detta. Vår bedömning är att det väsentligt att kommunstyrelsen fastställer hur arbetet ska genomföras framåt.

#### **4.4. Kontrollfråga 4: Finns en strategisk plan för hur kommunen arbetar med att identifiera, utveckla och behålla interna ledarskapsämnen som redan finns internt i organisationen och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?**

##### **4.4.1. Iakttagelser**

Vid vår intervju med personalkontoret informerades vi om att kommunen sedan 2004 har arbetat med egna ledarprogram. Kommunstyrelsen har beslutat att det är obligatoriskt för alla ledare i hela kommunkoncernen att genomgå ledarprogrammen.

Mellan 16-25 ledare utbildas varje år. Vid starten hade man sju dagars utbildning. Idag är programmen totalt 12 dagar. Rektorer kan få avvakta ett år om de går den statliga rektorsutbildningen.

Ledarprogrammen utgår från det personalpolitiska programmet. Det ingår bl a:

- utbildning i det hälsofrämjande ledarskapet.
- presentation av verktyg till chefer, som t ex coachande frågor (en kortlek med frågor) som är kopplade till det personalpolitiska programmet. Verktygen kan cheferna använda i sitt arbete med medarbetarna.
- att alla ledare, sedan fem år tillbaka, får ta del av kommunikationsverktyget IPU profilanalys.

I 12 år har kommunen haft ett mentorsprogram för alla ledare. För 2015 var det bara tre stycken som var intresserade att vara med på mentorprogrammet. Framåt behövs ett arbete med att få in fler erfarna chefer i mentorsprogrammet. Det finns nu ett beslut att programmet ska vila ett år.

Tillsammans med kommunerna i länet drivs en aspirantutbildning "Framtida ledare". Dessutom genomförs aspirantutbildningar i egen regi med ojämna mellanrum. En fördel med de egna interna aspirantutbildningarna är att de kan verksamhetsanpassas.

##### **4.4.2. Bedömning**

Sandvikens kommun har under lång tid investerat i ledarutvecklingsprogram för chefer och anställda på olika nivåer i koncernen. Vi bedömer att kommunen har en planering och arbetar tillfredsställande med att identifiera, utveckla och behålla interna ledarskapsämnen. Vi uppfattar att ambitionen är att framåt arbeta mer systematiskt och strategiskt med detta område. Vi rekommenderar att kommunstyrelsen fortsätter att skapa förutsättningar för en god kompetensförsörjning. Att kommunen har medarbetare med rätt kompetens är avgörande för att nå beslutade och framtida mål.



## **4.5. Kontrollfråga 5: Finns det inom kommunen en fastslagen strategi för hur successionsplanering av kritiska tjänster ska planeras och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?**

### **4.5.1. Iakttagelser**

Som tidigare nämnts står kommunen inför stora pensionsavgångar de närmaste åren. 892 personer fram till 2024 kommer att uppnå åldern 65 år, enligt årsredovisningen 2014. De utgör cirka en tredjedel av den nuvarande personalstyrkan.

I årsredovisningen 2014 redovisades även att åldersgruppen 40 år och äldre uppgick till 80 procent. Medelåldern var 49 år, vilket var detsamma som året innan och 476 medarbetare av 2 811 var 60 år och äldre. Huvuddelen av medarbetarna finns inom Kunskaps- och Omsorgsnämndernas verksamheter.

Det är svårt att prognostisera hur många medarbetare som avgår på grund av pensionering då det finns möjlighet att välja pensionstillfälle mellan åldern 61-67 år. Men 84 medarbetare gick i pension under 2014 och planerat för år 2015 skulle 81 medarbetare uppnå åldern 65 år.

Sandvikens kommun skall i framtiden utbetala pension till medarbetare som pensionerats. För att möta dessa utbetalningar har placeringar gjorts. Kommunen har dubbla utmaningar gällande generationsskiftet. Dels att klara framtida pensionsutbetalningar och samtidigt succedera en stor andel medarbetare.

I vår granskning har framkommit att förvaltningarna arbetar med att kartlägga och analysera personalförsörjningen inom sina respektive verksamheter (se 4.2.1).

Enligt vår intervju med personalkontoret finns ingen dokumenterad plan utan en tjänst tillsätts inte av en likadan tjänst bara för att den är vakant. När personal slutar, oavsett om det är någon som har avslutat sin tjänst eller medarbetare gått i pension, tas ett strategiskt beslut om tjänsten ska ersättas eller inte. En genomgång sker om tjänsten ska ersättas och om så är fallet, om den då ska ersättas med samma kompetens alternativt en ny kompetens? Exempelvis när en allmänutredare slutade anställdes istället en statistiker då det fanns behov av en sådan tjänst.

Även den tekniska utvecklingen påverkar beslut när personal slutat en tjänst. Vissa tjänster förändras som t ex när scanning av faktor infördes i kommunen.

### **4.5.2. Bedömning**

Vi bedömer att det genomförs tillfredsställande analyser av nuläge och planering av framtida successioner i förvaltningarna. Vi konstaterar att kommunstyrelsen i samband med årsredovisningen redogör för statistik gällande den framtida successionen i avsnittet kring personalredovisningen, vilket vi bedömer som positivt. Vi bedömer därmed att det finns en strategi för hur successionsplanering av kritiska tjänster ska hanteras.

## 4.6. Kontrollfråga 6: Är kommunfullmäktiges mål för medarbetare i Balanserad styrning 2015 uppfyllda?

### 4.6.1. Iakttagelser

Enligt budget 2016 genomfördes den kommunövergripande medarbetar- och ledarenkäten under åren 2012, 2013 och 2014. Utifrån resultatet har sedan samtliga förvaltningar tagit fram handlingsplaner för att genomföra förbättringar. I framtiden kommer enkäten att genomföras vartannat år. Nästa tillfälle blir innevarande år. För 2015 och 2017 sker medarbetarundersökningar i en förenklad form. Från och med år 2016 är ambitionen att även de kommunala bolagen ska ingå när medarbetar- och ledarenkäten genomförs.

I årsredovisningen 2014 redovisades måluppfyllelse för perspektivet medarbetare. Den visade att tre av fyra chefer var nöjda med sin arbetssituation. Motiverad-medarbetarindex (MMI) för ledare blev 74, vilket var samma resultat som för 2013. MMI för medarbetarna blev 69, en minskning jämfört med föregående år. Dock angav 93 % att de trivdes med sina arbetsuppgifter. Den sammanfattande analysen för perspektivet medarbetare var att Sandvikens kommun har nöjda medarbetare och är en attraktiv arbetsgivare.

#### 4.6.1.1. Enkät till medarbetare hösten 2015.

Under november 2015 genomförde personalkontoret en förenklad medarbetar- och ledarenkät inför uppföljning av kommunfullmäktiges mål inom Balanserad styrning 2015, område medarbetare. Av 2 603 utskickade enkäter besvarade 64 % av medarbetarna den, d v s 1 660 stycken.

Mål	Mått 2015	Resultatet av enkätsvaren
Ledarskapet upplevs tydligt och utvecklingsinriktat. Målnivå: Lägst nivå 3,5.	Mätmetod: Intern medarbetarundersökning via intranätet, skala 1 - 5. Värde 2014: Saknas	<b>3,85</b> <i>Analys i sammanställningen:</i> Majoriteten av Sandvikens kommuns medarbetare upplever att deras närmaste chef är tydlig samt arbetar med utveckling av verksamheten och medarbetarna
Medarbetarna upplever att de har inflytande och är motiverade i sitt arbete. Målnivå: Lägst 3,5.	Mätmetod: Intern medarbetarundersökning via intranätet, skala 1 - 5. Värde 2014: Saknas	<b>4,2</b> <i>Analys i sammanställningen:</i> Majoriteten av medarbetarna i Sandvikens kommun känner att deras arbete är meningsfullt, åtta av tio känner delaktighet på sin arbetsplats.
Medarbetarna är väl förtrodda med Vision 2025 och målen i Balanserad styrning och ser sitt ansvar för helheten. Målnivå: Lägst nivå 3.	Mätmetod: Intern medarbetarundersökning via intranätet, skala 1 - 5. Värde 2014: Saknas	<b>3,6</b> <i>Analys i sammanställningen:</i> Fler än sju av tio medarbetare tycker sig se sitt arbete som en del i förvaltningens helhet och mer än hälften av medarbetarna är väl förtrodda med Vision 2025, däremot är det endast 45 % som anser sig känna till kommunfullmäktiges mål i styrmodellen balanserad styrning.

Sammanställning av resultatet av hela enkäten kommer att redovisas för kommunstyrelsen 2016-03-01.

#### *4.6.2. Bedömning*

Utifrån enkätsvaren bedömer vi att alla kommunfullmäktiges mål gällande medarbete har uppfyllts. Det är positivt att resultatet bl a visar på att de svarande upplever att ledarskapet är tillfredsställande och att de upplever sitt arbete meningsfullt. Vi konstaterar dock att det är 34 % av medarbetarna som inte besvarat enkäten. En högre svarsfrekvens skapar bättre förutsättningar för analys och beslut gällande framtida mål och mått för perspektivet medarbete.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen, nämnderna och bolagen, inför medarbetarundersökningen 2016, tar ansvar för att alla medarbetare informeras om vikten av att besvara enkäten.

## Bilaga 1.

# I Sandviken är världen alltid närvarande

Som medarbetare i Sandvikens Kommun är du varje dag med och formar vår gemensamma framtid. I ditt arbete får du möjlighet att möta människor och uppleva glädjen i att göra skillnad. Tillsammans bidrar vi till välfärd för Sandvikens 38 000 invånare.

Veronica Sebelius flyttade från Stockholm till Sandviken för 18 år sedan. Hon är socionom och arbetar som LSS-handläggare enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade. Det handlar om myndighetsutövning, att utreda ansökningar, bedöma och fatta beslut.

-Omsorgsförvaltningen här i Sandviken har ett bra samsarbetsklimat. Vi har närheten till varandra och vi har en hög ambitionsnivå, säger Veronicas och tillägger:

-Det är stora fördelar att bo i en mindre stad och lite lantligt. Livet blir enklare, man slipper köer och långa restider och ändå har man nära till all service. Det är lätt att få balans mellan arbete, familj och fritid.

Patrik Larsson är enhetschef inom socialpsykiatri och chef för ett boende för psykiskt funktionsnedsatta och en servicebostad.

-Vi arbetar med att starta ett förstärkt boendestöd och genomför ett case management-projekt, där brukaren är i fokus. Personer med allvarig psykisk funktionsnedsättning ska kunna leva ett så självständigt liv som möjligt, där deras sociala funktion och livskvalitet förbättras.

-Jag upplever positivt att vår ledning tror mycket på detta projekt och dessutom att det är möjligt att utvecklas och göra karriär i jobbet inom samma förvaltning.

-Sandviken är en trevlig stad. Här är nära till allt, till natur, skidåkning och fisk, säger Patrik.

Magnus Eriksson är undersköterska och arbetar inom hemtjänsten. Han har tidigare jobbat inom vården i Stockholm men för 10 år sedan återvände han till barndomens Sandviken där han trivs mycket bra.

-Inom hemtjänsten jobbar vi med kontaktmannaskap, som innebär att varje brukare har sin egen kontaktperson som har huvudansvaret för att brukarens insatser såsom dusch, tvätt och städ blir utförda. Eftersom vi ofta har en kraftig arbetstygd krävs ett bra planeringssystem och näret är vår planeringstavla, där vi får en bra översikt över dagens insatser. Vi möter nya utmaningar varje dag men vi har blivit bra på att hitta lösningar för att ge ökad trygghet till våra brukare och minskad stress för personalen.



Patrik Larsson, Veronica Sebelius och Magnus Eriksson.

#### Fördelar för våra medarbetare

- \* Rätt till heltid, deltid eller möjlighet
- \* 36,5 tim/vecka vid schemalagt arbete
- \* Flexibla scheman
- \* Upp till 6 veckors semester
- \* Hälsofrämjande aktiviteter
- \* Aktiv personalörening



**Inom Omsorgsförvaltningen med ca 1200 medarbetare erbjuder vi ett meningsfullt och betydelsefullt arbete.**

Vår verksamhet består av omsorg om både äldre och funktionsnedsatta. Vår strävan är att omsorg skall bygga på samarbete mellan den enskilde, närstående och medarbetare. Våra stora grupper av medarbetare, är vårdbiträden, undersköterskor, sjuksköterskor och socionomer.



Sandvikens Kommun  
OMSORGSFÖRVALTNINGEN

Läs mer på: [www.sandviken.se](http://www.sandviken.se)

2016-02-23

**Micaela Hedin**

Projektledare

**Pär Månsson**

Uppdragsledare