



Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare

Rapport
Skövde kommun

KPMG AB

2023-12-18

Antal sidor: 34 inkl. bilagor

Antal bilagor: 3



Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	6
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
2.2	Revisionskriterier	7
2.3	Metod	7
3	Resultat av granskningen	9
3.1	Organisation och ansvar	9
3.2	Målsättningar avseende attraktiv arbetsgivare	10
3.3	Arbetsmiljöarbete	14
3.4	Kompetensförsörjning och kompetensutveckling	17
3.5	Uppföljning av arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare	21
3.6	Avslut av anställningar	24
4	Fokusgrupper	25
4.1	Metod vid fokusgrupper	25
4.2	Resultat av fokusgrupper	26
5	Samlad bedömning och rekommendationer	29
6	Bilagor	31
6.1	Bilaga A – Sammanställning av dokument	31
6.2	Bilaga C – Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan	31
6.3	Bilaga D – Sammanställning fokusgrupper	32

1 Sammanfattning

KPMG har av Skövde kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden samt barn- och utbildningsnämnden har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden samt barn- och utbildningsnämnden delvis säkerställt att kommunen är en attraktiv arbetsgivare genom ändamålsenlig styrning och uppföljning.

Kommunen har antagit dels kommunövergripande mål som reglerar arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare, dels antagit ett flertal styrande dokument, riktlinjer och rutiner med koppling till området. Vi bedömer att såväl mål som styrande dokument skapar förutsättningar för kommunen att vara en attraktiv arbetsgivare. Däremot ser vi behov av att tydliggöra styr- och uppföljningskedjan mellan kommunstyrelsen, nämnderna och sektorerna i dessa frågor. Detta grundar vi på att det finns en otydlighet i vad nämndernas ansvar innebär för såväl området attraktiv arbetsgivare som arbetsmiljö och på vilket sätt detta ansvar ska tas.

Det finns även utvecklingsbehov avseende de analyser som görs av det som framkommer av uppföljningar, såväl utifrån genomförda enkätundersökningar som av de avslutningssamtal som genomförs. Vidare konstaterar vi att det av medarbetarna finns identifierade utvecklingsområden avseende kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi bedömer att det är av vikt att styrelse och nämnder tar till sig av dessa synpunkter.

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.

Revisionsfråga	Bedömning: Ja	Rekommendationer
Finns det kommunövergripande mål avseende attraktiv arbetsgivare?	Det finns kommunövergripande mål avseende attraktiv arbetsgivare som kommunfullmäktige antagit.	Inga rekommendationer.
Revisionsfråga	Bedömning: Ja	Rekommendationer
Finns styrdokument, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?	Det finns styrdokument, rutiner och rutiner som tydliggör hur kommunen ska arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare.	Inga rekommendationer.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
Finns det ytterligare strategier/arbetsmodeller för hur styrelse, granskade nämnder samt sektorer ska arbeta för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?	Utöver styrande dokument i form av bland annat arbetsmiljöpolicy och lönepolicy finns rutiner, årshjul, checklistor och mallar för systematiskt arbetsmiljöarbete och arbete i linje med att vara en attraktiv arbetsgivare. Därtill finns även fastställda mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.	Inga rekommendationer.
Revisionsfråga	Bedömning: Se beskrivning	Rekommendationer
Hur sker kommunstyrelsens styrning och uppföljning av att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?	Kommunstyrelsens övergripande styrning av hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare är tydlig genom mål, strategier med tillhörande aktiviteter. Vi bedömer att nämndernas ansvar för kommunen som attraktiv arbetsgivare är otydligt då det i nämndernas reglementen anges att nämnderna ska följa ett antal områden avseende arbetsgivarfrågorna men det finns ingen uttolkning av hur detta ansvar ska tas. Uppföljning sker framför allt genom personalredovisningarna i tertialrapporterna, samt genom medarbetarundersökningar och enkäter. Vi bedömer att det bör tydliggöras vilken uppföljning avseende arbetsmiljön som ska komma nämnderna till del.	<ul style="list-style-type: none"> - Tydliggör styr- och uppföljningskedjan mellan kommunstyrelsen, nämnderna och sektorerna - Tydliggör vad nämndernas ansvar för kommunen som attraktiv arbetsgivare innebär och hur detta ansvar ska tas - Formalisera vilken uppföljning avseende arbetsmiljön som minst ska ske till nämnd
Revisionsfråga	Bedömning: Se beskrivning	Rekommendationer
Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens-/personalbehovet på kort och lång sikt?	Det genomförs bedömningar och analyser beträffande kompetens och personalbehovet dels genom en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan, dels genom sektorsspecifika kompetensförsörjningsplaner. Av nämndernas reglementen framgår att de ansvarar för långsiktig planering och	<ul style="list-style-type: none"> - Att nämnderna antar sektorernas kompetensförsörjningsplaner i linje med nämndernas ansvar att verka för långsiktig planering och strategisk utveckling av verksamheten - Säkerställa att de kortsiktiga respektive de långsiktiga målen i den övergripande

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

	<p>strategisk utveckling av verksamheten. Vi anser att de sektorsspecifika kompetensförsörjningsplanerna utgör ett bra verktyg för detta. Däremot bedömer vi att det är väsentligt att dessa beslutas av nämnd, i syfte att möjliggöra för nämnderna att ta det ansvar som framgår av reglemente avseende strategisk utveckling av verksamheten.</p>	<p>kompetensförsörjningsplanen följs upp</p> <ul style="list-style-type: none"> - Säkerställa att de sektorsspecifika kompetensförsörjningsplanerna följs upp i sin helhet i samband med personalredovisningen
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
<p>Säkerställer kommunstyrelsen och granskade nämnder kompetensutveckling av befintlig personal?</p>	<p>Kompetensutveckling behandlas i de sektorsspecifika kompetensförsörjningsplanerna, och säkerställs genom bland annat individuella kompetensplaner och medarbetarsamtal samt genom kompetenshöjande insatser.</p> <p>Kompetensförsörjningsplanerna har ej antagits av respektive nämnd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se rekommendation "Att nämnderna antar sektorernas kompetensförsörjningsplaner i linje med nämndernas ansvar att verka för långsiktig planering och strategisk utveckling av verksamheten".
Revisionsfråga	Bedömning: Se beskrivning	Rekommendationer
<p>Vilka analyser görs av det som framkommer vid uppföljningar?</p>	<p>Aktiviteter och nyckeltal med koppling till mål och kompetensförsörjningsplaner såsom personalomsättning, löneutveckling och personalstruktur följs upp och analyseras i samband med personalredovisningarna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Säkerställa att resultat från den planerade medarbetarundersökningen följs upp och analyseras, likväl att säkerställa att resultat från övriga undersökningar och mätningar följs upp
Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
<p>Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?</p>	<p>Den uppföljning som genomförs i samband med personalredovisningarna utgör även system för kartläggning av årligt behov.</p>	<p>Inga rekommendationer.</p>
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
<p>Finns rutiner för att fånga upp synpunkter från personal som slutar i kommunen och hur tas i så fall till vara på dessa synpunkter?</p>	<p>Rutiner genom avslutningsenkäter och avslutningssamtal finns, dock sker uppföljning ej i tillräcklig utsträckning.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tillse att en rutin för uppföljning och analyser av det som framkommer vid avslutningssamtal och avslutningsenkäter upprättas och implementeras

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

2 Bakgrund

KPMG har av Skövde kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Skövde kommun är likt övriga kommuner en personalintensiv organisation. Inom verksamheter som vård, omsorg, socialtjänst samt utbildning är dessa förhållanden särskilt utmärkande. Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till rätt kompetens och personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras.

Skövde kommun står inför kommande pensionsavgångar och hade 2022 en extern personalomsättning (inklusive pensionsavgångar) på 13,1 procent, vilket är något högre i förhållande till riket. Kommunen har även en hög omsättning av chefer inom de personalintensiva verksamheterna. För att kommunen ska kunna attrahera ny och behålla befintlig personal är det av vikt att kommunen upplevs som en attraktiv arbetsgivare. Det behöver finnas förutsättningar för medarbetarna att trivas och möjligheter till kompetensutveckling i verksamheten. Det är även av vikt att kommunen tar vara på arbetstagarnas kompetenser, synpunkter och upplevelser i syfte att utveckla verksamheten.

Revisorerna har med anledning av ovanstående resonemang bedömt att en granskning inom detta område bör genomföras, med fokus på de personalintensiva verksamheterna.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen har syftat till att bedöma om kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden samt vård- och omsorgsnämnden och har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns det kommunövergripande mål avseende attraktiv arbetsgivare?
- Finns styrdokument, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?
- Finns det ytterligare strategier/arbetsmodeller för hur styrelse, granskade nämnder samt sektorer ska arbeta för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?
- Hur sker kommunstyrelsens styrning och uppföljning av att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka analyser görs av det som framkommer vid uppföljningar?

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

- Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens-/personalbehovet på kort och lång sikt?
- Säkerställer kommunstyrelsen och granskade nämnder kompetensutveckling av befintlig personal?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?
- Finns rutiner för att fånga upp synpunkter från personal som slutar i kommunen och hur tas i så fall till vara på dessa synpunkter?

Granskningen har avgränsats till verksamhetsåret 2023 och omfattat kommunstyrelsens, vård- och omsorgsnämndens, socialnämndens samt barn- och utbildningsnämndens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare.

2.2 Revisionskriterier

Granskningen har utgått från nedanstående revisionskriterier:

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §
- Arbetsmiljölagen (1977:1160) 1 kap §§, 2 kap. 1–4 §§, 3 kap. 2, 2a
- Arbetsmiljöverkets föreskrift Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) 4–5, 8 och 10–11 §§
- Arbetsmiljöverkets föreskrift Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)
- Interna styrdokument såsom reglementen, *Strategisk plan med budget för perioden 2023–2025* samt *Policy för arbetsmiljö och hälsa*

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Ett antal dokument har granskats och analyserats. Se bilaga B för en sammanställning av de dokument som utgjort underlag i granskningen.

Intervjuer har genomförts med följande funktioner:

- Kommundirektör
- Sektorchef vård- och omsorg samt HR- partner vård- och omsorg
- Sektorchef socialtjänst samt HR-partner socialtjänst
- Sektorchef barn- och utbildning samt HR-partner barn- och utbildning
- HR-chef



Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

- Gemensam intervju med HR-partner, HR- strateg och HR-controller på övergripande nivå
- Ordförande och vice ordförande i kommunstyrelsens arbetsgivarutskott

Inom ramen för granskningen har även fem fokusgrupper genomförts med ett urval av medarbetare från äldreomsorgsverksamheten, LSS-verksamheten, socialtjänsten, förskola samt grundskola. Mer information om fokusgruppernas genomförande och dess resultat presenteras i avsnitt 4.

De funktioner som har intervjuats i granskningen har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten i syfte att verifiera dess uppgifter.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och ansvar

Skövde kommuns politiska organisation består av kommunfullmäktige, kommunstyrelse och sex nämnder varav tre ingår i denna granskning; barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden, vård- och omsorgsnämnden.

Kommunstyrelsens reglemente¹ gör gällande att styrelsen är anställningsmyndighet för alla anställda i kommunen. Styrelsen ansvarar således för frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess anställda. Det är också kommunstyrelsen som ska verka och svara för utveckling av personalpolitiken, ge råd och biträda i personalpolitiska frågor samt medverka till att statistik upprättas. Underställt kommunstyrelsen finns sektor styrning och verksamhetsstöd, vars ansvarsområden är ekonomi och styrning, arbetsgivarfrågor samt IT- och verksamhetsstödjande funktioner. Kommunens HR- och lönefunktioner finns inom denna sektor.

Av barn- och utbildningsnämnden, vård- och omsorgsnämnden samt socialnämndens reglementen² framgår att nämnderna ska följa utvecklingen inom arbetsgivarområdena jämställdhet, mångfald, samverkan, lön, arbetsmiljö, rehabilitering och hälsa, arbetsrätt och personalförsörjning. Vidare anges det i reglementet att nämnderna ansvarar för att säkerställa att arbetsmiljön inom nämndernas verksamhetsområde uppfyller kraven i arbetsmiljölagstiftningen.

Underställt nämnderna som ingår i denna granskning finns sektor barn- och utbildning, sektor vård- och omsorg samt sektor socialtjänst. Inom sektor barn- och utbildning finns avdelningarna förskola, grundskola, gymnasieskola och barn- och elevhälsa. Inom sektor vård- och omsorg finns avdelningarna hemtjänst, hälso- och sjukvård, äldreboende, personlig assistans samt bostad med särskild service och daglig verksamhet. Inom sektor socialtjänst finns vuxenavdelningen och avdelningen för barn- och ungdom.

Kommunstyrelsens delegationsordning fastställer att kommunstyrelsens arbetsgivarutskott (KSAG) har delegation att, inom budgeterad ram, fatta beslut om personalpolitiska utvecklingsmedel för personalpolitiska projekt/åtgärder. Vidare framgår att beslut av KSAG ska anmälas till kommunstyrelsen genom protokollsutdrag med beslut. Enligt uppgift deltar HR-chef vid samtliga av KSAG:s sammanträden och sektorchefer deltar i samband med att respektive nämndspresidier har möte med KSAG, en till två gånger per år.

¹ Kommunfullmäktige 2022-05-30, § 67/22.

² BUN: 2022-05-30, §68/22, VON: 2022-05-30 §69/22, SON: 2022-05-30, §70/22

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

3.1.1 Kommentarer

Vi konstaterar att det av kommunstyrelsens reglemente klargörs att det är styrelsen som är anställningsmyndighet och ytterst arbetsgivaransvarig för samtlig anställd personal inom kommunen. Vidare tydliggörs att styrelsen ansvarar för att följa upp att verksamheten bedrivs i enlighet med arbetsmiljölagstiftningen, föreskrifterna för arbetsmiljö samt att det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp på sektors-, avdelnings- och enhetsnivå.

3.2 Målsättningar avseende attraktiv arbetsgivare

3.2.1 Kommunövergripande mål

Kommunfullmäktiges *Strategisk plan med budget för perioden 2023–2025*³ gör gällande att kommunens styrkedja för målstyrning kan rangordnas på följande sätt:

1. Vision 2040, vilket är en vision för hur Skövdes samhälle ska uppfattas 2040 och vilka områden som är prioriterade för uppfyllelse
2. Politiska program som kompletterar visionen, däribland landsbygdsprogrammet och det folkhälsopolitiska programmet
3. Strategisk plan med budget 2023–2025
4. Nämndernas verksamhetsplaner

I *Strategisk plan med budget för perioden 2023–2025* framgår att kommunfullmäktige beslutat om fyra perspektiv för kommunens fortsatta arbete i juni 2022: *Samhällsutveckling, Valfärdstjänster, Medarbetare/arbetsgivare* samt *Ekonomi*. Därtill finns strategiska mål kopplat till respektive perspektiv. Till perspektivet medarbetare/arbetsgivare angavs *Skövde är en attraktiv arbetsgivare* som strategiskt mål.

I februari 2023⁴ fattade kommunfullmäktige beslut om nya prioriterade mål för mandatperioden, som ersatte de mål som beslutades 2022. Den strategiska planen kompletterades därmed med nya mål. Ett av de nya målområdena är *Tillväxt och attraktionskraft*. Målområdet syftar till att kommunen ska växa genom att attrahera både invånare och företag. Genom att prioritera utvecklingsmålet anges de förväntade effekterna bli:

- 1) 75 000 invånare år 2040 med befolkningstillväxt i hela kommunen
- 2) Stärkt näringsliv och kompetensförsörjning

³ Kommunfullmäktige 2022-06-20, § 110/22

⁴ Kommunfullmäktige 2023-02-27 § 22

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

3) Ökad upplevelse av livskvalitet, delaktighet och tillgänglighet

I den kompletterade strategiska planen anges att kommunen beräknar att behöva rekrytera cirka 550 medarbetare per år för att säkerställa kompetensförsörjningen i sin verksamhet. Antalet tillsvidareanställda beräknas öka från 4583 år 2022 till 4856 år 2026.

Kommunfullmäktige har fattat beslut om mål för arbetsmiljö genom *Policy för arbetsmiljö och hälsa*⁵. Av policyn framgår övergripande mål för kommunens arbetsmiljö- och hälsoarbetet:

- a) Vi strävar efter en god arbetslivskvalitet genom att arbetsmiljön på alla nivåer är trygg, utvecklande och väl anpassad till människors olika förutsättningar och behov.
- b) Vi verkar för utveckling av en fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö som ger alla medarbetare möjlighet till delaktighet, personlig och yrkesmässig utveckling och som stimulerar till ansvarstagande och engagemang i arbetslivet.
- c) Vi fokuserar på ett förebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete som bidrar till ett långsiktigt och hållbart arbetsliv.

Arbetet ska följas upp genom effektmålen *Ökad frisknärvaro, Minskad sjukfrånvaro, Ökat Nöjd Medarbetar Index (NMI)*⁶ samt *Ökat Hållbart Medarbetarengagemang (HME)*.

Kommunens *Lönepolicy*⁷ gör gällande att medarbetare ska, genom lönebildning och lönesättning, stimuleras att bidra till att sätta mål uppfylls samt att utveckla verksamheten med fokus på effektivitet, produktivitet och kvalitet. Policyn anger bland annat löneprinciper, delegation för att sätta lön och årlig löneöversynsprocess. Kommunstyrelsen har i sin tur upprättat en *Löneanalys och strategi för perioden 2023–2026*⁸ som gäller för samtliga nämnder. Lönestrategin ska tydliggöra hur kommunfullmäktiges lönepolicyn ska förverkligas samt vad och hur kommunen ska prioritera inom lönebildningsområdet. Strategin anger prioriteringar och behov för de kommande åren, däribland chefers kompetens, kännedom om lönekriterier, samarbete mellan chefer, löneanalysarbete, lönespridning, löneglidning samt lika lön för lika arbete. Till respektive prioriteringsområde anges mål och aktivitet för målpuppfyllelse.

Av kommunens *Medarbetaridé*⁹, som gäller samtliga nämnder, anges de värderingar, kvalitetsprinciper och beteenden som ska vara gemensamma för hela organisationen. Syftet med *Medarbetaridén* är att säkerställa en gemensam kultur inom organisationen.

⁵ Kommunfullmäktige 2019-03-25, § 27

⁶ Nöjd Medarbetar Index

⁷ Kommunfullmäktige 2020-09-28, § 94.

⁸ Kommunstyrelsens arbetsgivarutskott 2023-03-17, § 5/23

⁹ Kommunstyrelsen 2021-03-08, § 33.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Idén ska vara en del av kommunens ledningssystem och följas upp vid till exempel arbetsplatsträffar (APT) och medarbetarsamtal. Den individuella efterlevnaden ska utvärderas vid lönesamtal.

3.2.2 Kommunstyrelsens mål och aktiviteter för att vara en attraktiv arbetsgivare

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för perioden 2023–2025¹⁰ lyfts *Kommunen som arbetsgivare behöver fortsätta att utvecklas för att säkra rätt kompetens till kommunens olika verksamheter* fram som ett prioriterat utvecklingsområde. Arbetet med utvecklingsområdet ska under 2023 riktas mot introduktion för nyanställda, ökade möjligheter till heltidsanställning samt onboarding och offboarding. Målsättningen är att minska den externa personalomsättningen i kommunen.

Kommunstyrelsen har antagit kommunfullmäktiges strategiska mål *Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare* som sitt eget. Strategier för att uppnå målsättningen är bland annat att:

- a) Säkerställa rätt kompetens på kort och lång sikt inom kommunen.
- b) Vårt förebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete ger ett långsiktigt och hållbart arbetsliv.
- c) Säkerställa likabehandling och inkludering i våra verksamheter.
- d) Ledare som motiverar medarbetare och skapar resultat.
- e) Stärka den långsiktiga lönebildningen med en tydlig lönestrategi.
- f) Utveckla en organisationskultur utifrån medarbetaridéns intentioner.

Det strategiska målet ska följas upp genom resultatmätningar av sjukfrånvaro, intern/extern personalomsättning, antal årsarbetare samt HME.

3.2.3 Nämnd- och sektorsspecifika mål och aktiviteter avseende attraktiv arbetsgivare

Enligt uppgift ska kommunfullmäktiges fyra perspektiv genomsyra nämndernas verksamhetsplanering. I och med det förändringsarbete som genomförts under 2023 med kommunfullmäktiges mål saknas dock koppling till de nya målen i nämndernas verksamhetsplaner. I intervjuer uppges även att det är kommunstyrelsen som ska verka för och leda personalpolitiken, varpå nämnderna ej beslutat om mål med bäring på detta område.

¹⁰ Kommunstyrelsen 2022-11-07

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

3.2.3.1 Vård- och omsorgsnämnden / sektor vård- och omsorg

Nämndens verksamhetsplan saknar mål avseende attraktiv arbetsgivare. I sektorns styrkort för 2023 framgår dock att sektorn antagit kommunfullmäktiges mål *Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare* som sitt eget. Till målet anges tre nyckeltal med målvärden; extern personalomsättning 10 %, HME index 85 samt sjukfrånvaro 8 %. Sektorn har även identifierat tre områden för aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelse vilka är utveckling av ledarskap, kompetensutveckling samt ett stärkt arbete med arbetsmiljö och sjukfrånvaro. Exempel på aktiviteter som genomförs inom sektorn är *Heltid som norm* samt *Äldreomsorgsliftet*.

I intervju uppges att sektorn framför allt följer de mål och övergripande dokument som finns från centralt håll.

I vård- och omsorgsnämndens internkontrollplan lyfts brist på personal med rätt kompetens fram som en risk. Riskerna ska åtgärdas genom kompetensutveckling samt ett stärkt arbete med arbetsmiljö och sjukfrånvaro.

3.2.3.2 Socialnämnden / sektor socialtjänst

Nämndens verksamhetsplan saknar mål avseende attraktiv arbetsgivare. I sektorns styrkort för 2023 framgår dock att sektorn antagit kommunfullmäktiges mål *Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare* som sitt eget. Sektorn har identifierat två områden för aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelse vilka är kompetensförsörjning samt kartläggning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Områdena saknar nyckeltal och måtvärden för uppföljning.

I intervju uppges att sektorn framför allt följer de mål och övergripande dokument som finns från centralt håll. Däremot har sektorn en egen rutin om hot och våld då medarbetarna inom sektorn till viss del har en utmanande arbetsmiljö.

3.2.3.3 Barn- och utbildningsnämnd / sektor barn- och utbildning

Nämndens verksamhetsplan saknar mål avseende attraktiv arbetsgivare. I sektorns styrkort för 2023 framgår dock att sektorn antagit kommunfullmäktiges mål *Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare* som sitt eget. Sektorn har identifierat två områden för aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelse vilka är ledarutveckling som skapar en hållbar organisation samt ta fram en flerårig lönestrategi. Områdena saknar nyckeltal och måtvärden för uppföljning.

I intervju uppges att sektorn framför allt följer de mål och övergripande dokument som finns från centralt håll.

I sin riskanalys inför verksamhetsplanen för perioden 2023–2025 har nämnden bland annat identifierat följande risker: *sektorn tillsvidareanställer lärare utan lärarlegitimation, lärare undervisar i ämnen de inte har behörighet i* samt att *verksamheten saknar behöriga lärare*. De två förstnämnda riskerna bedöms nämnden vara kännbara och risken att verksamheten saknar behöriga lärare bedöms som allvarlig. Risken att

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

sektorn ska anställa lärare utan legitimation bedöms som mindre sannolik att inträffa medan de två andra riskerna bedöms som sannolika att inträffa. Samtliga risker ska bevakas.

3.2.4 Bedömning

Granskningen visar att kommunfullmäktige antagit övergripande mål i vilka det fastställs att kommunen ska verka för tillväxt och attraktionskraft för Skövde kommun som plats. Vi kan konstatera att kommunstyrelsen och sektorerna antagit målet *Skövde kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare*. Kommunstyrelsen, som anställningsmyndighet, har dock antagit detta mål med tillhörande strategier i verksamhetsplanen för 2023. Sektor vård och omsorg, sektor barn och utbildning samt sektor socialtjänst har i sektorsplanerna formulerat aktiviteter för att uppnå kommunstyrelsens mål och strategier.

I nämndernas reglemente fastslås att nämnderna ska följa utvecklingen inom ett antal olika arbetsgivarområden samt säkerställa att arbetsmiljön inom nämndernas verksamhetsområde uppfyller kraven i arbetsmiljölagstiftningen. Vad detta ansvar innebär och vad nämnderna ska göra för att ta ansvaret finns inte tydliggjort i något annat styrdokument.

Vi bedömer att kommunstyrelsens övergripande styrning av hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare är tydlig genom mål, strategier med tillhörande aktiviteter. Vi bedömer dock att nämndernas ansvar för kommunen som attraktiv arbetsgivare är otydligt. I nämndernas reglementen anges att nämnderna ska följa ett antal områden avseende arbetsgivarfrågorna samt ansvara för att säkerställa att arbetsmiljön uppfyller kraven i arbetsmiljölagstiftningen. Däremot finns det ingen vidare uttolkning av hur nämnderna ska ta ansvar för att hela kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

3.3 Arbetsmiljöarbete

3.3.1 Fördelning av arbetsmiljöuppgifterna

Av kommunens *Riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter*¹¹ framgår att kommunfullmäktige har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön. Vidare framgår att kommunfullmäktige fördelar arbetsmiljöuppgifterna vidare till kommunstyrelsen såsom företrädare för arbetsgivaren. I riktlinjen fastslås kommunstyrelsens och nämndernas arbetsmiljöansvar regleras i respektive reglemente. Av såväl reglemente som riktlinje tydliggörs inte vad nämndernas ansvar för arbetsmiljön innebär eller hur detta ansvar ska tas.

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen dels ansvarar för att säkerställa att arbetsmiljön inom styrelsens verksamhetsområde följer lagstiftning och regelverk, dels ansvarar för att säkerställa att den övergripande "verksamheten bedrivs i enlighet

¹¹ Kommunstyrelsen 2021-12-13, § 192/21.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

med arbetsmiljölagstiftningen och föreskrifterna för arbetsmiljö, och att det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp på sektors-, avdelnings- och enhetsnivå”.

Riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter fastställer att kommunstyrelsen ska, genom ordförande, skriftligen fördela arbetsmiljöuppgifterna till kommundirektören som i sin tur ska fördela uppgifterna så långt ut i organisationen som är nödvändigt för god effekt. Respektive chef har ett ansvar att efterleva riktlinjen och säkerställa att medarbetare är medvetande om denna.

Vidare framgår att det är viktigt att tillse att fördelning av arbetsmiljöuppgifter sker till personer som har tillräcklig kunskap, befogenheter och resurser som krävs för att utföra tilldelade arbetsmiljöuppgifter samt att tydliggöra den resultatskyldighet som följer med arbetsuppgiften. Det fastslås även hur upplevda brister avseende kunskap, befogenheter eller resurser ska hanteras.

3.3.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete

I föreskriften *Organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFS 2015:4) fastställs att arbetsgivare ska upprätta mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Vidare ska arbetsgivaren följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt föreskriften *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (AFS 2001:1). Som nämnt i avsnitt 3.3.1 har kommunfullmäktige antagit tre övergripande arbetsmiljömål, varav ett har fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö.

I kommunen finns ett årshjul för det systematiska arbetsmiljö- och likabehandlingsarbetet, som tillhandahålls via ett verksamhetssystem. Årshjulet anger tidplan för årlig uppföljning, medarbetarsamtal, skyddsronnd samt olika teman som ska behandlas vid APT under året. Av årshjulet framgår att riskbedömningar vid förändring, undersökning och riskbedömning av arbetsmiljön samt kartläggning av verksamheten ska ske löpande. Tillhörande årshjulet finns en checklista för årlig uppföljning av arbetet, där ett antal frågor ska besvaras. Exempel på frågeställningar är ”arbetsmiljöarbetet är integrerat i arbetsplatsens dagliga arbete”, ”medarbetarna på arbetsplatsen deltar i arbetsmiljöarbetet” samt ”Skövde kommuns policy för arbetsmiljö och hälsa är känd och förankrad på vår arbetsplats”. Checklistan upplevs av intervjuade fylla en god funktion och bidra till att säkerställa att samtliga aktiviteter faktiskt genomförs. Däremot uppges det finnas behov av att anpassa tidpunkten för aktiviteterna efter verksamheternas förutsättningar.

På sektorsnivå finns en kommunövergripande *Rutin för det systematiska arbetsmiljöarbetet*¹². Rutinen beskriver fördelning av arbetsmiljöuppgifter¹³, arbetsmiljöarbetets fem delar¹⁴, dokumentation, samarbete, ansvar samt kvalitetssäkring av rutin. Fördelningen av arbetsmiljöuppgifter ska följas upp genom medarbetarsamtal och den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

¹² Sektor styrning och verksamhetsstöd 2021-10-15

¹³ Se även avsnitt 3.2

¹⁴ Undersöka, riskbedöma, åtgärda, kontroll och uppföljning

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Enligt uppgift ska dokumentation som till exempel handlingsplaner utarbetas i det digitala verksamhetssystemet som även fackliga parter har tillgång till. I intervju uppges att HR genomför sporadiska stickprov avseende efterlevnaden av dokumentationsrutinerna.

Vidare har kommunstyrelsen fastställt *Riktlinje mot trakasserier, sexuella trakasserier, kränkande särbehandling och repressalier*¹⁵. Riktlinjen beskriver såväl ansvarsfördelning som exempel på hur händelser av denna karaktär ska förebyggas, anmälas, utredas, dokumenteras, åtgärdas och följas upp. Enligt riktlinjerna är det chef som är ansvarig för att arbetsmiljön är fri från trakasserier, sexuella trakasserier, kränkande särbehandling, repressalier och andra handlingar som kränker någons värdighet. Riktlinjen samt presentation av åtgärder som vidtagits efter årlig riskbedömning ska ske på APT. Chef är även ansvarig för att utreda och dokumentera anmälda ärenden samt säkerställa att hanteringen sker med respekt för den utsatta medarbetaren. Chef bär även ansvar för att, i samråd med HR-partner, vidta lämpliga åtgärder efter genomförd utredning samt att följa upp vidtagna åtgärder. På kommunens intranät finns även en rutin som gör gällande att medarbetare som blivit utsatt för hot eller våld ska berätta för närmsta chef, HR, säkerhetsavdelningen eller berörd facklig organisation. Det är även möjligt att anmäla händelser direkt i ett verksamhetssystem. I intervju framgår att antalet händelser sammanställs och redovisas tertiälvís.

Utöver ovanstående riktlinjer och rutiner finns en kommunövergripande checklista för introduktion av nyanställda medarbetare och chefer. Av denna framgår att chef är ansvarig för att beskriva enhetens uppdrag, organisation, vision, mål, det systematiska arbetsmiljöarbetet och förväntningar under den första arbetsdagen.

3.3.3 Bedömning

Vi kan av granskningen konstatera att det finns kommunövergripande styrdokument, riktlinjer och rutiner som tydliggör hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas i kommunen bland annat genom arbetsmiljöpolicy, årshjul och rutin för det systematiska arbetsmiljöarbetet samt riktlinjer och rutiner för kränkande särbehandling och rapportering av hot, våld och tillbud. Därtill finns upprättade mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i enlighet med föreskrift *Organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFS 2015:4).

Vi konstaterar att det av nämndernas reglementen, samt genom riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter, framgår att nämnderna har ett ansvar för att säkerställa att arbetsmiljön inom verksamhetsområdet går i linje med gällande lagstiftning. Dock är det av dokumentation inte tydliggjort hur detta ska göras eller vilken uppföljning avseende arbetsmiljön som ska komma nämnderna till del. Vi bedömer därmed att detta bör tydliggöras likväl som att det bör formaliseras vilken rapportering som minst ska ske till nämnderna avseende arbetsmiljön.

¹⁵ Kommunstyrelsen 2018-12-10, § 292.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Enligt föreskriften *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (AFS 2001:1) ska arbetsgivare årligen följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vi konstaterar att resultatet av den checklista som finns för uppföljning redovisas i tertialrapport 3, och rapporteras till kommunstyrelsen. Vi konstaterar att även granskade nämnder får en rapportering avseende det systematiska arbetsmiljöarbetet genom personalredovisning i tertialrapport 2 samt tertialrapport 3

3.4 Kompetensförsörjning och kompetensutveckling

3.4.1 Kommunövergripande arbete

I syfte att säkerställa rätt kompetens, på rätt plats och i rätt tid har kommunstyrelsen upprättat en kommunövergripande *Kompetensförsörjningsplan för perioden 2021–2025*¹⁶. Kompetensförsörjningsplanen ska fungera som underlag för respektive sektor i planeringen av sektor- och verksamhetsspecifika aktiviteter. Planen innehåller bland annat en omvärldsanalys, lista över svårrekryterade yrkesgrupper, en personalekonomisk analys samt prognos över framtida anställningsbehov baserat på demografiutveckling, pensionsavgångar och personalomsättning. Vidare anger planen kortsiktiga (1–2 år) samt långsiktiga (3–10 år) mål för kompetensförsörjningen. I nedanstående tabell presenteras dessa mål.

<i>Kortsiktiga mål</i>	<i>Långsiktiga mål (3–10 år)</i>
Vi har en kvalitetssäkrad och implementerad kompetensförsörjningsprocess	Vi har rätt kompetens på rätt plats, i rätt tid och till rätt kostnad
Alla medarbetare har en kompetensutvecklingsplan och upplever att det finns utvecklingsmöjligheter	Våra värderingar speglas i vårt arbete
En intern karriär samt vi har en 80% svarsfrekvens på vår avgångsenkät.	Vi är en attraktiv arbetsgivare
<i>Resultatmått</i> ¹⁷	<i>Målnivå</i>
HME-index	Index 85
Andelen som rekommenderar Skövde kommun som arbetsgivare	85 %
Extern personalomsättning	7,5 % (exklusive pensionsavgångar)
Intern personalomsättning	5 %
Verksamheterna har kompetensförsörjningsplaner	100 %

¹⁶ Kommunstyrelsen 2021-03-08, §35/21

¹⁷ Notera att det ej framgår av planen huruvida resultatmått/mål tillhör de kortsiktiga målen eller de långsiktiga målen.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Av planen framgår vidare kommunövergripande strategier och aktiviteter för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla, se bilaga C. Till de strategierna och aktiviteterna anges förväntad effekt. Det framgår inte hur planen ska följas upp.

Exempel på aktiviteter för kompetensutveckling är att det bland annat finns ledarskapsprogram, traineeprogram samt ledarforum för att säkerställa att ledare har förutsättningar för att motivera medarbetarna. Individuell kompetensutveckling diskuteras även i medarbetarsamtalen.

3.4.2 Nämnd- och sektorsspecifikt arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling

Kompetensförsörjning behandlas i vård- och omsorgsnämndens verksamhetsplan. Motsvarande återfinns dock ej i socialnämndens respektive barn- och utbildningsnämndens verksamhetsplaner. Enligt uppgift ska detta bero på att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet och ska verka och svara för utveckling av personalpolitiken. Respektive sektor har upprättat kompetensförsörjningsplaner för verksamheten. Dessa är ej antagna av respektive nämnd. Enligt lämnade uppgifter vid sakgranskning har kompetensförsörjningsplanen för sektor barn- och utbildning antagits av barn- och utbildningsnämnden. Vi har i granskningen efterfrågat underlag kopplat till detta, men har ej mottagit något beslut som styrker lämnade uppgifter.

I respektive nämnds reglemente framgår att nämnderna ansvarar för långsiktig planering och strategisk utveckling av verksamheten.

3.4.2.1 Vård- och omsorgsnämnden / sektor vård- och omsorg

I nämndens verksamhetsplan för perioden 2023–2025¹⁸ lyfts *Utveckla och behålla kompetens* fram som ett prioriterat utvecklingsområde. Nämnden hänvisar vidare till arbetet med sektorns kompetensförsörjningsplan.

Sektorn har upprättat en kompetensförsörjningsplan för perioden 2019–2025. Planen gör gällande att sektorn kommer att behöva rekrytera cirka 3500 medarbetare mellan 2021 och 2025. Vidare innehåller planen en sektorspecifik kompetensanalys vilken bland annat anger demografiutvecklingens förväntade påverkan på bemanningsbehov nedbrutet på yrkesgrupper samt en intern analys av demografi, pension och personalomsättning för perioden 2022 till 2025.

Kompetensförsörjningsplanen gör gällande att sektorns målsättningar inför 2025 är att medarbetarna ska känna stolthet över att arbeta inom sektorn samt att verksamheterna bemannas på ett sådant sätt som skapar effektivitet och kvalitet. Planen innehåller vidare prioriterade utmaningar som identifierats av enhetschefer och sektorns

¹⁸ Vård- och omsorgsnämnden 2022-11-24, § 77/22.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

ledningsgrupp 2019: *Uppdrag & kompetenskrav, Medarbetarskap & ledarskap, Kompetensutveckling* samt *Hur lockar vi medarbetare till vård och omsorg?*

Utifrån de kommunövergripande strategierna och aktiviteterna kopplat till att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla har sektorn upprättat en sektorspecifik handlingsplan. Av planen framgår konkreta aktiviteter, tidplan och ansvariga för genomförande. Exempel på aktiviteter för kompetensutveckling är att sektorn erbjuder personal diverse utbildningar kopplat till vårdhygien, demensomvårdnad, äldreomsorgslyftet samt obligatoriska utbildningar från centralt håll. Verksamheten identifierar behov av kompetensutveckling årligen i samband med budgetprocessen.

Målsättningarna som anges i kompetensförsörjningsplanen ska följas upp genom HME-index, andel som rekommenderar Skövde kommun som arbetsgivare, extern personalomsättning, andel heltidsanställda och andel timlön jämfört med månadslön. Målen för resultatmätt HME-index och andel som rekommenderar kommunen som arbetsgivare är samma som i den kommunövergripande planen, 85 respektive 85 %. Mål för extern personalomsättning är minskning jämfört med 2019, vilket uppgick då till 10 %. Målsättningen är att andelen heltidsanställda ökar och andelen timavlönade minskar i förhållande till månadsavlönade.

3.4.2.2 Socialnämnden / sektor socialtjänst

Sektorn har upprättat en sektorspecifik kompetensförsörjningsplan, vilken är gällande från och med 1 januari 2020. Av planen framgår vilken befattning som är, och även förväntas vara i framtiden, svårrekryterad. Vidare framgår att genomgångar av pensionsavgångar sker regelbundet.

Av planen framgår att sektorn har identifierat två prioriterade utmaningar för kompetensförsörjningen: *Behålla rätt kompetens trots högre tryck* samt *Ökade kompetenskrav inifrån och utifrån*. För att kunna hantera den förstnämnda utmaningen bedömer sektorn att de behöver våga ta bort vissa arbetsuppgifter, jobba med "göra fel"-rädslan, acceptera att det inte är möjligt att vara bästa på allt, omprioritera vid behov, arbeta tillsammans i komplexa ärenden, hålla en lagom nivå av service samt mäta och återkoppla resultat. För att kunna bemöta den sistnämnda utmaningen bedömer sektorn att de behöver prioritera, låta medarbetare få tillräckligt mycket tid inför nya uppgifter, omvärldsbevaka, ta vara på personalens kreativitet och kompetens, fokusera, sänka ambitionsnivån samt våga välja bort. Sektorn har planerat konkreta aktiviteter som ska prioriteras för att klara av utmaningarna.

Det anges ingen tidsplan eller ansvarig för genomförande för aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen. Beslut angående prioriterade, respektive nya aktiviteter ska fattas och följas upp årligen.

Exempel på aktiviteter för kompetensutveckling är att kompetenshöjande aktiviteter erbjuds, såsom arbetsmiljöutbildning och Yrkesresan inom barn och unga. Därtill upprättas kompetensplaner på individnivå för att säkerställa kompetensutvecklingen utifrån dels den enskildes, dels verksamhetens behov.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

3.4.2.3 Barn- och utbildningsnämnden / sektor barn- och utbildning

Sektorn har upprättat en sektorspecifik kompetensförsörjningsplan för perioden 2021–2030. Planen anger yrkesgrupper som sektorn bedömer vara svårrekryterade samt förväntade pensionsavgångar för perioden 2020–2030.

Utifrån de kommunövergripande strategierna och aktiviteterna kopplat till att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla har sektorns ledningsgrupp, tillsammans med fackliga parter upprättat en sektorspecifik handlingsplan. Sektorns prioriterade aktiviteter ska ledas och samordnas av en utsedd ledare tillsammans med en projektgrupp. Av planen framgår konkreta aktiviteter, bakgrund, förväntade effekter samt ansvariga för genomförande.

Planen gör vidare gällande att sektorn ska fokusera på att arbeta fram olika lösningar för att kunna erbjuda heltidsanställningar samt stärka chefers kompetens och skapa goda förutsättningar i chefskapet de kommande 1–2 åren efter planen upprättades.

Kompetensförsörjningsplanen ska följas upp årligen och revideras vartannat år. Av intervju framgår att sektorn påbörjat arbetet med att revidera planen inför 2024. Planen gör gällande att nya aktiviteter ska beslutas under arbetets gång. Uppföljning ska även göras genom dialog i samverkan och arbetsgrupp. De strategiska aktiviteterna ska följas upp i samband med uppföljning av planen. En del strategiska aktiviteter kan däremot ha en separat tidplan. Exempel på aktiviteter för kompetensutveckling är att sektorn genomfört diverse utbildningsinsatser inom förskolan samt utbildningsinsatser till den personal som saknar lärarlegitimation.

3.4.3 Bedömning

Vår granskning visar att det genomförs bedömningar och analyser beträffande kompetens- och personalbehov, dels genom en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan, dels genom sektorsspecifika kompetensförsörjningsplaner med tillhörande handlingsplaner. Kommunstyrelsen respektive vård- och omsorgsnämnden har även antagit kompetensförsörjningsmål. Motsvarande finns inte för socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden.

Vad gäller kompetensutveckling behandlas detta i de sektorsspecifika kompetensförsörjningsplanerna, och kompetensutvecklingen av befintlig personal säkerställs genom bland annat individuella kompetensplaner och medarbetarsamtal samt genom kompetenshöjande insatser.

Vi noterar att det av respektive nämnds reglementen framgår att nämnderna ansvarar för långsiktig planering och strategisk utveckling av verksamheten. Vi bedömer att kompetensförsörjningsplanerna utgör ett bra verktyg för detta. Dock är sektorernas kompetensförsörjningsplaner ej beslutade av respektive nämnd. Enligt vår bedömning är tillfredsställande kompetensförsörjning och även säkerställandet av kompetensutveckling en förutsättning för att nämnderna ska kunna ta sitt ansvar för långsiktig planering och strategisk utveckling av verksamheten. Vi anser därför att

nämnderna bör styra och följa upp kompetensförsörjningen för att säkerställa att de kan ta sitt verksamhetsansvar.

3.5 Uppföljning av arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare

3.5.1 Kommunövergripande uppföljning

Kommunstyrelsen följer upp kompetensförsörjningsarbete i kommunen genom personalredovisning i tertiärrapport 2 och tertiärrapport 3. Personalredovisningen i kommunstyrelsens tertiärrapport 2¹⁹ innehåller bland annat uppföljning av flertal personalrelaterade nyckeltal som till exempel personalstruktur, löneökning, personalomsättning, arbetsskador, tillbud samt sjukfrånvaro. Enligt uppgift är det denna uppföljning som kommunen genomför i syfte att kartlägga kommunövergripande rekryteringsbehov.

Den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen följs upp i personalredovisningen i tertiärrapport 2. Uppföljningen består bland annat av en beskrivande del avseende genomförande och planerade aktiviteter utifrån kompetensförsörjningsplanen samt uppföljning av resultatmål. De kortsiktiga respektive långsiktiga målen följs ej upp i helhet i samband med uppföljningen av resultatmåten.

Av den kommunövergripande uppföljning som presenteras i personalredovisningen i tertiärrapport 2 framgår bland annat att kommunens personalkostnader, inklusive arbetsgivaravgifter har ökat med cirka 160 miljoner kronor under första halvåret 2023 i jämförelse med första halvåret 2022. Detta ska bero på till exempel löneökningar samt ökat antal tillsvidareanställda. Även möjligheten till heltid följs upp och det framgår att den genomsnittliga sysselsättningsgraden på kommunen är cirka 96 %. Under första halvåret 2023 var 83 % av alla utannonserade tjänster heltid. 7 % var deltidstjänster och resterande var timvikarier och/eller inte definierad omfattning i annonsen.

Det framgår av personalredovisningen i tertiärrapport 2 att kommunen har en minskad sjukfrånvaro, vilket medfört minskning av timavlönade, övertid och fyllnadstid. 77 % av de som sökt arbete i kommunen kan tänka sig att söka arbete på kommunen igen. 82 % av de som anställts har fått en introduktion. Enligt kommunens bedömningar anser de som varit anställda i kommunen mellan 3–5 månader att kommunen är en attraktiv arbetsgivare med goda möjligheter att utvecklas i.

Avseende personalomsättning har den externa personalomsättningen (inklusive pensionsavgångar) minskat med 0,6 procentenheter under första halvåret 2023 jämfört med året innan. Den interna rörligheten har minskat med 0,5 procentenheter på kommunen och uppmäts till 0,8 procent. Det ska motsvara en intern rörlighet på 37 medarbetare, vilket är en minskning med cirka 25 sedan föregående år samma period.

¹⁹ Kommunstyrelsen 2023-10-09, § 146/23

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

På samtliga arbetsplatser i kommunen ska chef, tillsammans med skyddsombud eller huvudskyddsombud, fylla i checklistan för det systematiska arbetsmiljö- och likabehandlingsarbetet. Resultatet av checklistan sammanställs på kommunövergripande nivå och presenteras till kommunstyrelsen som en del i tertiärrapport 3.

Enligt uppgift följer KSAG upp kommunens arbete med arbetsgivarfrågor på en övergripande nivå genom månadsrapporter i samband med månatliga sammanträden. Månadsrapporterna innehåller bland annat uppföljning av nyckeltal som personalomsättning. KSAG följer upp sektorernas arbete genom ett årligt dialogmöte.

I syfte att följa upp medarbetarnas upplevelser av bland annat arbetsmiljöarbete, karriärmöjligheter och kompetensutveckling på övergripande nivå genomför kommunen bland annat HME-undersökningar. Resultatet av HME-undersökningen följs upp av kommunstyrelsen i tertiärrapporternas personalredovisning. Undersökningen genomfördes senast 2021 och är, enligt uppgift, planerad att genomföras under hösten/vintern 2023.

3.5.2 Nämnd- och sektorspecifik uppföljning

I syfte att följa upp medarbetarnas upplevelser av bland annat arbetsmiljöarbete, karriärmöjligheter och kompetensutveckling på sektorsnivå genomförs bland annat medarbetarsamtal. Vid medarbetarsamtal ska chef utgå från en mall innehållande frågor avseende bland annat individuella mål och resultat, framtidsutsikter, kompetensutveckling, framtida kompetensutvecklingsmöjligheter, trivsel och arbetsmiljö samt hälsa och balans. Det finns även en mall för medarbetarsamtal med chefer. Mallen innehåller samma punkter som mallen för samtal med medarbetare men har ytterligare frågor kopplat till bland annat ledning och styrning samt arbetsmiljö.

I personalredovisningen i tertiärrapport 2 och tertiärrapport 3 följs resultatet av HME-undersökningarna upp. I tertiärrapport 3 följs även resultat av checklistan för det systematiska arbetsmiljö- och likabehandlingsarbetet upp på nämndnivå. Av flertal intervjuer framgår att HME-undersökningen och checklistan bland annat bidrar med underlag till sektorn om var det finns behov av att undersöka vidare och tillsätta åtgärder. Undersökningarna gör det möjligt att tillsätta åtgärder på sektor-, avdelnings- eller enhetsnivå. På HR-avdelningen finns det en arbetsmiljögrupp som ska stötta chef i hantering av det resultat som framkommer. I intervju uppges att det inom sektor socialtjänst pågår ett arbete att arbeta fram enklare pulsmätningar som kan genomföras mer regelbundet än HME-undersökningen. Inom sektor barn- och utbildning och sektor vård- och omsorg finns även en undersökning som kallas "Mätstickan", vilken också genomförs mer regelbundet än HME. Mätningen genomförs främst på enhetsnivå. Enligt uppgift har det till viss del funnits utmaningar hur detta ska sammanställas i verksamhetssystemet. Av personalredovisningarna i respektive nämnds tertiärrapport 2 framgår uppföljning av sektormålet *Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare*. Angivna nyckeltal och mätvärden samt aktivitetsområden har även följts upp.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Nämnderna följer även upp kompetensförsörjningsarbetet inom sitt verksamhetsområde genom personalredovisningen i tertialrapport 2 och tertialrapport 3. Personalredovisningen innehåller bland annat uppföljning av flertal personalrelaterade nyckeltal som till exempel personalstruktur, löneökning, personalomsättning, arbetsskador, tillbud samt sjukfrånvaro. Enligt uppgift är det denna uppföljning som nämnderna genomför i syfte att kartlägga rekryteringsbehov inom sitt verksamhetsområde. I intervjuer framgår vidare att nämnderna ska följa upp sektorernas arbete med kompetensförsörjningsplanerna som en integrerad del i respektive nämnds personalredovisningen i tertialrapport 2 och 3.

3.5.2.1 Vård- och omsorgsnämnden

I personalredovisningen i tertialrapport 2 följs en del av aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen upp. Dock sker ingen samlad uppföljning av de prioriterade utmaningarna som anges i sektorns kompetensförsörjningsplan.

Sektorns kompetensförsörjningsplanen ska utvärderas i sin helhet och revideras årligen. Enligt uppgift har inte denna översyn genomförts enligt plan.

3.5.2.2 Socialnämnden

I personalredovisningen i tertialrapport 2 följs en del av aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen upp. Dock sker ingen samlad uppföljning av de prioriterade utmaningarna som anges i sektorns kompetensförsörjningsplan.

Sektorns kompetensförsörjningsplanen ska revideras vid behov. Uppföljning ska ske i dialog på arbetsplatsen, i chefsgrupp, ledningsgrupp och i samverkan med fackliga organisationer. De strategiska aktiviteterna ska följas upp i samband med uppföljning av planen. En del strategiska aktiviteter kan däremot ha en separat tidplan. Kompetensförsörjningsplanen är under revidering hösten 2023.

3.5.2.3 Barn- och utbildningsnämnden

I personalredovisningen i tertialrapport 2 följs en del av aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen upp. Dock sker ingen samlad uppföljning av de prioriterade utmaningarna som anges i sektorns kompetensförsörjningsplan. De förväntade effekterna och de uppsatta målen följs ej upp.

Sektorns kompetensförsörjningsplan ska följas upp årligen och revideras vartannat år. Enligt uppgift har inte denna översyn genomförts enligt plan.

3.5.3 Bedömning

Vi kan av granskningen konstatera att aktiviteter och nyckeltal med koppling till mål och kompetensförsörjningsplaner såsom personalomsättning, löneutveckling och personalstruktur följs upp och analyseras i samband med personalredovisningarna. Detta utgör även system för att årligen fånga upp och kartlägga behov av rekrytering inom organisationen.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Vi bedömer att uppföljningen av de kortsiktiga respektive långsiktiga målen i den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen brister i och med att de ej följs upp i samband med personalredovisningen. Därtill bedömer vi att uppföljningen av de sektorsspecifika planerna i sin helhet kan intensifieras.

Granskningen visar att kommunen genomför HME – undersökning i syfte att undersöka medarbetarnas upplevelse av kommunen som arbetsgivare. Undersökningen är planerad att genomföras under sen höst 2023, varpå vi bedömer att det är av vikt att säkerställa att resultatet analyseras efter genomförandet. Inom vissa sektorer genomförs även mer regelbundna pulsmätningar, dock har inte resultatet i samtliga fall sammanställts på ett bra sätt enligt uppgift från intervjuer.

3.6 Avslut av anställningar

3.6.1 Avslutningsenkät och avslutningssamtal

I syfte att följa upp medarbetarnas upplevelser av kommunen som arbetsgivare på sektorsnivå genomförs bland annat avslutningsenkät och avslutningssamtal.

Enligt uppgift ska HR skicka ut en avslutningsenkät när någon avslutar sin anställning. Resultatet av enkäterna sammanställs på sektorsnivå och följs upp i KSAG samt som en del av personalredovisningen i tertialrapport 2 och 3. Vid avslutad anställning ska chef genomföra ett avslutningssamtal i syfte att få information och kunskap om medarbetarens syn på kommunens verksamhet, organisation och kultur för att få underlag för fortsatt utveckling. Samtalet ska utgå från en mall innehållande frågor avseende orsak till avslut samt upplevelser av arbetsmiljö, arbetsfördelning, organisation, samarbetsklimat, utbildning och utveckling, möjlighet att påverka, löneutveckling samt ledarskap. Enligt intervjuade är det vanligen närmsta chef som håller i samtalet men det även finns möjlighet att en representant från HR gör det.

3.6.2 Uppföljning

Av kommunövergripande tertialrapport 2 framgår att cirka 130 av de 250 tillsvidareanställda som har slutat under första halvåret 2023 har svarat på kommunens avgångsenkät. Den mest förekommande anledningen till att en person slutar i kommunen är "annat", följt av "bättre utvecklingsmöjligheter". 49 % av de som besvarat enkäten skulle rekommendera kommunen som arbetsplats. Enligt uppgift är det upp till varje sektor att arbeta vidare och fatta beslut om åtgärder utifrån sitt resultat.

Avslutningsenkäten följs även upp av nämnderna genom personalredovisningen.

- Av vård- och omsorgsnämndens personalredovisning framgår hur många avslutningssamtal och avslutningsenkäter som genomförts samt analys av resultatet av dessa.
- I socialnämndens personalredovisning framgår att det är låg svarsfrekvens på avslutningsenkäten och att det således är svårt att dra slutsatser av det.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

- Av barn- och utbildningsnämndens personalredovisning framgår att det genomförs avslutningssamtal samt att det är låg svarsfrekvens på avslutningsenkäten och att det således är svårt att dra slutsatser av det.

Enligt uppgift sammanställs inte de synpunkter som framkommer vid avslutningssamtalen på övergripande- eller sektorsnivå i någon större utsträckning. I intervju uppges att de avslutningssamtal som genomförs inom sektor vård- och omsorg sammanställs och analyseras för att identifiera vilka åtgärder som krävs. Samtalen ska framför allt fungera som underlag för chef i förbättringsarbetet av sin verksamhet.

3.6.3 Bedömning

Granskningen visar att det finns en kommungemensam avslutningsenkät samt en mall för avslutningssamtal. Avslutningsenkäterna medför en möjlighet för kommunstyrelsen att följa upp hur personal som ska avsluta sin anställning upplever kommunen som arbetsgivare. Vi noterar att enkäterna följs upp översiktligt i personalredovisningen i tertialrapporterna. Däremot saknas det information om antal genomförda enkäter och analys av resultat i socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens rapporter. Vad gäller avslutningssamtalen så sammanställs inte de synpunkter som lyfts fram på dessa i tillräcklig utsträckning.

4 Fokusgrupper

4.1 Metod vid fokusgrupper

Som en del i granskningen har vi genomfört fokusgrupper, vars syfte har varit att ta del av medarbetarnas reflektioner avseende kännetecknen som är viktiga för medarbetarna för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Totalt träffade vi fem grupper som organiserats så att de utgjorts av medarbetare från olika enheter. Inom skolverksamheten har vi träffat medarbetare som arbetar i förskola och grundskola. Inom vård- och omsorgsverksamheten har vi träffat medarbetare som arbetar i äldreomsorg och LSS. Inom individ- och familjeomsorgen har vi träffat handläggare från socialtjänsten. På respektive fokusgrupp deltog mellan 7–10 personer. Totalt var 42 personer kallade till fokusgrupperna, och 43 personer deltog. Värt att notera är att vi i urvalet önskat att chefer/rektorer ej representeras vid fokusgrupperna, då det kan påverka medarbetarnas svar och förhållningssätt till övningen. Trots detta deltog en rektor på fokusgruppen med grundskolan, vilket vi upplever hämmade diskussionen till viss del. Att personen i fråga hade en ledande funktion framgick inte förrän övningen påbörjats.

Fokusgrupperna genomfördes genom en övning i ett digitalt verktyg där deltagarna enskilt deltog från mobil eller dator. Övningen genomfördes i tre huvudsakliga steg, där diskussion och dialog genomfördes mellan respektive steg. I det första steget fick deltagarna identifiera generella kännetecknen utifrån frågeställningen, "Vad är viktigt för dig för att vara en attraktiv arbetsgivare?". Därefter listades samtliga kännetecknen i det digitala verktyget, och deltagarna fick sedan gradera respektive kännetecken mellan ett

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

(1) och tre (3), där 1 var *Ej så viktigt* och 3 var *Väldigt viktigt*. När samtliga deltagare graderat kännetecknen listades de med högst snittvärde i det digitala verktyget. I steg tre betygsatte sedan deltagarna dessa kännetecken utifrån hur de tycker att det fungerar på deras arbetsplats i dagsläget, från ett (1) till fem (5) där 5 var högsta betyg.

I slutet av övningen fick även deltagarna betygsätta huruvida kommunen är en attraktiv arbetsgivare mellan ett (1) till fem (5), där 1 var *Håller inte med alls* medan 5 var *Håller med helt*. Till sist fick deltagande fylla i medskick på utvecklingsområden som underlag till vår rapport.

Den information som inhämtats på fokusgrupperna är menad att ge en indikation om vilka förbättringsområden det finns kopplat till kommunens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. Då vi varken träffat samtliga medarbetare eller samtliga delar av kommunens organisation är det möjligt att resultatet inte är applicerbart i samtliga delar av kommunen samt att åsikterna inte delas av kommunens samtliga medarbetare.

4.2 Resultat av fokusgrupper

I detta avsnitt redovisas en sammanfattning av de resultat som framkommit vid genomförandet av fokusgrupperna. Tabeller med kännetecken, gradering och betygsättning återfinns i bilaga D.

Lön och kompensation

I flera av fokusgrupperna lyfts lön och kompensation för utfört arbete fram som ett viktigt kännetecken. I en av fokusgrupperna har detta även graderats som högst. I majoriteten av de fokusgrupper som har lyft fram detta som ett viktigt kännetecken har löneläget fått ett snittbetyg på 2,1 vilket vi kategoriserar som *mindre bra*. Av de diskussioner som tagit plats under fokusgrupperna framförs löneläget vara ett tydligt förbättringsområde för att öka attraktiviteten hos kommunen som arbetsgivare. Detta då en tydlig lönestrategi kan vara avgörande för att behålla befintlig personal men även rekrytera personal med rätt kompetens. Diskussionerna avseende vikten av lön skiljde sig mellan grupperna. I flera av fallen menade respondenterna på att löneläget är väldigt viktigt för att känna uppskattning för sitt arbete, men menade även att tydligt ledarskap, kompetensutveckling och rimlig arbetsbelastning är viktiga kännetecken för att behålla personal. Återkommande kommentarer i fokusgrupperna var att lönen i kommunen behöver individualiseras, att löneutvecklingen ska vara rättvis mellan nyanställda och de som har arbetat länge i kommunen, att lönen ska vara rättvis i förhållande till prestationer och det arbete som utförs samt att löneutvecklingen behöver förstärkas. "Lönesurfning", det vill säga att en person byter arbetsgivare till en annan kommun för att sedan komma tillbaka och få en högre lön, är enligt respondenterna ett vanligt fenomen i kommunen. Respondenterna lyfter även fram att nyexaminerade har en hög ingångslön, vilket i sig är positivt, men att detta påverkar löneutvecklingen för de som har arbetat länge i kommunen.

Utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Vikten av möjlighet att utvecklas i sitt arbete och möjlighet till utbildning lyfts fram som viktiga kännetecken i flera av fokusgrupperna. I majoriteten av de fokusgrupper som har graderat dessa kännetecken som viktiga har utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling fått ett snittbetyg mellan 2,8 - 2,9. Utvecklingsmöjligheterna varierar mellan yrkesrollerna. Vissa av grupperna menade att möjlighet att kunna utvecklas i sin yrkesroll är obefintligt och att det påverkar trivseln på jobbet, medan andra menade att möjligheten finns men att det saknas tid på grund av hög arbetsbelastning. I de fall där möjligheten finns saknar respondenterna en systematik och löpande uppdatering av utbildningarna. Flera av respondenterna i fokusgrupperna menar att attraktiviteten för kommunen behöver stärkas genom möjlighet till kompetensutveckling, detta för att behålla personal men även locka kompetens och högt utbildad personal.

Arbetsmiljö och trivsel

En god, lugn och trivsam arbetsmiljö är kännetecken som samtliga fokusgrupper har graderat som väldigt viktigt. Kännetecknet arbetsmiljö innehåller i dessa fall både fysisk arbetsmiljö samt organisatorisk, social, psykisk och ergonomisk arbetsmiljö. I och med att kännetecknet är mångtydigt och innehåller flera faktorer som kännetecknar en god, lugn och trivsam arbetsmiljö påverkar detta vad en individ anser vara en "god arbetsmiljö". I de fokusgrupper som genomförts inom ramen för denna granskning har trivsel, struktur för att behålla personal och kompetens, goda relationer till kollegor och chefer, fysisk och psykisk trygghet på arbetsplatsen men även uppskattning lyfts fram som viktiga för att skapa en god arbetsmiljö. Möjlighet till friskvårdsbidrag, delaktighet i planering och schemaläggning samt bra informationsflöden mellan medarbetare och chefer lyfts även fram som viktiga aspekter. Arbetsmiljö och trivsel har i fokusgrupperna fått ett snittbetyg mellan 2,9 - 3,6. Flera av respondenterna lyfter fram att det betyg som avlämnats påverkas av att det finns goda relationer med arbetskollegor vilket är en viktig faktor för att det ska vara en god arbetsmiljö.

Rimlig arbetsbelastning och rimliga förutsättningar för arbetet

Samtliga fokusgrupper lyfter upp rimlig arbetsbelastning och förutsättningar för arbetet som väldigt viktiga kännetecken. I en av fokusgrupperna värderades kännetecknet till 2,3, vilket kategoriseras som *mindre bra*. I några fokusgrupper har dessa kännetecken fått ett relativt högt snittbetyg. Vi konstaterar att detta skiljer sig åt mellan olika yrkesroller, där framför allt skolverksamheten lyfter fram att arbetsbelastningen i förhållande till vad som förväntas av rollen ej är rimlig. Respondenterna lyfter även fram att det är stora barngrupper och elevgrupper. Samtidigt har antal elever som är behov av anpassat stöd ökat, vilket ställer högre krav på specialpedagoger bland annat. Respondenterna lyfter även fram att personaltätheten inom förskolan behöver öka. Även i de fokusgrupper där kännetecknet fått ett högt snittbetyg lyfts det dock fram i diskussionerna att det i dagsläget finns en orimlig arbetsbelastning i förhållande till medarbetarnas arbetsbeskrivningar och löneutveckling. Vidare beskrivs att förutsättningarna för att kunna genomföra uppdraget såväl inom skolverksamheten, individ- och familjeomsorgen som inom vård- och omsorgsverksamheten, behöver stärkas. Ett exempel är att socialtjänsten lyfter fram att det på grund av hög

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

arbetsbelastning i samtliga fall inte går att klara av lagstadgade krav avseende exempelvis utredningar av orosanmälningar.

Generella utvecklingsområden

Utöver de kännetecken som har sammanfattats ovan lyfter respondenterna även fram att det finns utvecklingsområden avseende nära ledarskap, ledning och styrning på övergripande och strukturell nivå (politisk nivå). Vidare lyfts det fram att det är viktigt att alla har likvärdiga förutsättningar för att genomföra uppdraget. Därtill är det av vikt att det finns såväl möjlighet till kompetensutveckling som att kommunen tillhandahåller med ändamålsenliga lokaler för samtliga sektorer, verksamheter och arbetsplatser. Ett exempel som lyfts fram är att vissa vårdboendens lokaler är ändamålsenliga och andra inte. Den fysiska arbetsmiljön inom socialtjänsten lyfts även fram som problematisk, då de lokaler som används idag inte är ändamålsenliga för arbetet och att det finns ett stort underhållsbehov av lokalerna. Vidare lyfts schemaläggning och möjligheten att påverka sin planering upp som viktigt, och som ett stort utvecklingsområde i kommunen.

I samtliga fokusgrupper har respondenterna framhävt att utvecklingsbehoven lyfts fram i olika forum, exempelvis vid APT. Upplevelsen är dock att lyhördsen hos ledningen och därefter på strukturell nivå till viss del brister. Den förändring som medarbetarna efterfrågar inom ramen för dessa utvecklingsbehov uteblir i flera fall enligt respondenterna.

4.2.1 Kommentarer

Utifrån vad som har framgått vid fokusgrupperna konstaterar vi att det av deltagarna finns prioriterade kännetecken där kommunen har ett utvecklingsbehov.

Utvecklingsbehoven sträcker sig över flera sektorer och områden, både i form av ändamålsenliga lokaler, löneläge, rimlig arbetsbelastning och arbetsmiljö generellt. Särskilt anmärkningsvärt är att respondenterna lyfter fram att utvecklingsbehoven framhävs i olika forum till chefer eller arbetstagare i ledande roll, men att lyhördsen hos ledningen brister.

Vi bedömer det som viktigt att kommunstyrelsen och granskade nämnder tar till sig av medarbetarnas upplevelser och synpunkt för att på ett ändamålsenligt sätt verka för att förbättra medarbetarnas uppfattning om kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

5 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden samt barn- och utbildningsnämnden har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden samt barn- och utbildningsnämnden delvis säkerställt att kommunen är en attraktiv arbetsgivare genom ändamålsenlig styrning och uppföljning.

Kommunstyrelsen har antagit dels kommunövergripande mål som reglerar arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare, dels antagit ett flertal styrande dokument, riktlinjer och rutiner med koppling till området. Vi bedömer att såväl mål som styrande dokument skapar förutsättningar för kommunen att vara en attraktiv arbetsgivare. Däremot ser vi behov av att tydliggöra styr- och uppföljningskedjan mellan kommunstyrelsen, nämnderna och sektorerna i dessa frågor. Detta grundar vi på att det finns en otydlighet vad nämndernas ansvar för såväl området attraktiv arbetsgivare som arbetsmiljö innebär och på vilket sätt detta ansvar ska tas.

Det finns även utvecklingsbehov avseende de analyser som görs av det som framkommer av uppföljningar, såväl utifrån genomförda enkäter av olika slag som av de avslutande samtal som genomförs. Vidare konstaterar vi att det av medarbetarna finns identifierade utvecklingsområden avseende kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi bedömer att det är av vikt att styrelse och nämnder tar till sig av dessa synpunkter.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden samt vård- och omsorgsnämnden att;

- Anta sektorernas kompetensförsörjningsplaner i linje med nämndernas ansvar att verka för långsiktig planering och strategisk utveckling av verksamheten
- Säkerställa att de sektorsspecifika kompetensförsörjningsplanerna följs upp i sin helhet i samband med personalredovisningen

Vi rekommenderar därtill kommunstyrelsen att;

- Tydliggör styr- och uppföljningskedjan mellan kommunstyrelsen, nämnderna och sektorerna avseende arbetsgivar- och arbetsmiljöområdet
- Tydliggör vad nämndernas ansvar för kommunen som attraktiv arbetsgivare innebär och hur detta ansvar ska tas
- Formalisera vilken uppföljning avseende arbetsmiljö som minst ska ske till nämnd
- Säkerställ att de kortsiktiga respektive de långsiktiga målen i den övergripande kompetensförsörjningsplanen följs upp



Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

- Säkerställa att resultat från den planerade medarbetarundersökningen följs upp och analyseras, likväl att säkerställa att resultat från övriga undersökningar och mätningar följs upp
- Tillse att en rutin för uppföljning och analyser av det som framkommer vid avslutningssamtal och avslutningsenkäter upprättas och implementeras

Datum som ovan

KPMG AB

Liam Aldén

Kommunal revisor

Hannah Klarkner

Kommunal revisor

Karin Helin Lindkvist

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Mikael Lind

Certifierad kommunal yrkesrevisor / kundansvarig

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

6 Bilagor

6.1 Bilaga A – Sammanställning av dokument

Dokumentsammanställning
Kommunfullmäktiges strategiska plan och budget 2023–2025
Nämndernas reglementen
Lönepolicy
Lönestrategi
Medarbetaridé
Kommunikationspolicy
Policy för arbetsmiljö och hälsa
Nämndernas verksamhetsplaner 2023
Sektorernas verksamhetsplaner 2023
Nämndernas internkontrollplaner 2023
Nämndernas tertialrapport 2 2023
Riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter
Resultat medarbetarundersökning 2021
Sektorernas kompetensförsäkringsplaner
Mallar för medarbetarsamtal, introduktion, årlig uppföljning av arbetsmiljö och avslutningssamtal

6.2 Bilaga C – Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan

Område	Aktivitet	Förväntad effekt
Attrahera	Heltidsarbete som norm	Andel deltid minskar
Attrahera	Medarbetaridé	HME-index ökar
Attrahera	Förmånspaket	HME-index ökar och sjukfrånvaro minskar
Attrahera	Marknadsföringsaktiviteter	Fler elever på praktik samt fler som kan tänka sig kommunen som arbetsgivare

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Rekrytera	Kompetensbaserad rekryteringsprocess	Följsamhet till rekryteringsprocessen
Utveckla	Ledarskapsutbildning	HME-index ökar
Utveckla	Chefstraineeprogram	HME-index ökar
Utveckla	Kompetensutvecklingsmodell	HME-index och intern rörlighet ökar
Utveckla	KOM-KR	Ökat användande av KOM-KR
Behålla	Introduktionsprocessen	HME-index ökar och extern personalomsättning minskar
Behålla	Förmåner i pensionspolicy	Medarbetare tar ut pension senare
Behålla	Löneanalys	Rätt lön för rätt uppdrag
Behålla	Avslutningssamtal och avslutningsenkät	Extern personalomsättning minskar

6.3 Bilaga D – Sammanställning fokusgrupper

Grupp 1: Äldreboende			Grupp 2: LSS		
Kännetecken	Gradering ²⁰	Betyg ²¹	Kännetecken	Gradering	Betyg
Lugn arbetsmiljö	3	3	Arbetsuppgifter	3	4
Bra chef / duktig chef	3	3,8	Arbetsmiljö / trivsel	2,9	3,6
Arbetsmiljö / trivsel	3	3,1	Rättvis lönesättning	2,9	3,1
Bryr sig om sina medarbetare	3	3,7	Utbildningsmöjligheter	2,9	2,9
Pålitliga	3	3,6			
<i>Nedanstående kännetecken har även lyfts fram i diskussioner. Då dessa ej graderats högst har de ej betygsatts.</i>			<i>Nedanstående kännetecken har även lyfts fram i diskussioner. Då dessa ej graderats högst har de ej betygsatts.</i>		
Öppen för förändring, Rättvisa, Delaktighet, Lyhörd			Utvecklande, Delaktighet, Utbildning / erfarenhet, Kollegor / arbetskamrater, Uppskattning, Lön och utveckling, Anställning, Trygghet, Roligt, Utmaningar, Lyhördhet		

²⁰ Deltagarna har graderat samtliga kännetecken mellan 1–3 där 1 är "ej så viktig" och 3 är "väldigt viktigt". I tabellen redovisas de kännetecken som graderats högst.

²¹ Genomsnittsbetyg utifrån deltagarnas betygssättning i skalan 1–5 poäng där 1 är lägst (mycket dåligt) och 5 är högst (mycket bra). I tabellen redovisas betygsvärde för de kännetecken som har graderats högst.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Tycker du att Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare? ²²			
Betyg 1 (håller inte med alls)	0	Betyg 1 (håller inte med alls)	0
Betyg 2	1	Betyg 2	0
Betyg 3	7	Betyg 3	5
Betyg 4	1	Betyg 4	2
Betyg 5 (håller med helt)	0	Betyg 5 (håller med helt)	1

Grupp 3: Grundskola			Grupp 4: Förskola		
Kännetecken	Gradering	Betyg	Kännetecken	Gradering	Betyg
Rimlig arbetsbelastning / förutsättningar för arbete	3	2,3	Personaltäthet	3	3,4
Utvecklingsmöjligheter	2,8	2,8	God arbetsmiljö	3	3,6
Konkurrenskraftig lön / lön	2,6	2,1	Rimlig arbetsbelastning	3	2,8
Omväxlande stimulerande uppgifter	2,5	4,3	Närvaro av ledning	3	2,8
			Ledning	3	3,9
			Goda förutsättningar	3	3,3
<i>Nedanstående kännetecken har även lyfts fram i diskussioner. Då dessa ej graderats högst har de ej betygats.</i>			<i>Nedanstående kännetecken har även lyfts fram i diskussioner. Då dessa ej graderats högst har de ej betygats.</i>		
Kompetensutveckling, Uppskattning, Lyhörd, Strukturerad, Struktur och årshjul, Målstyrd, Viss frihet, Ansvar för alla nivåer, Framtidsfokus, Lösningorienterade, Ansvarsfull			Mindre barngrupper, Kompetensutveckling, Kommunikation, Bra arbetsförhållanden, Positiv personalpolitik, Utbildad personal, Ansvar, Lön, Lyhördhet,		
Tycker du att Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare?					
Betyg 1 (håller inte med alls)	0		Betyg 1 (håller inte med alls)	0	
Betyg 2	1		Betyg 2	0	
Betyg 3	3		Betyg 3	6	

²² Deltagarna har fått betygsätta kommunen i helhet och besvarat frågan om de anser att Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare. Betygsskalan är 1–5 där 1 är "håller inte med alls" och 5 är "håller med helt". I den högre kolumnen redovisas antal per betyg.

Skövde kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2023-12-18

Betyg 4	2	Betyg 4	1
Betyg 5 (håller med helt)	1	Betyg 5 (håller med helt)	0

Grupp 5: Socialtjänst		
Kännetecken	Gradering	Betyg
Lön	3	2,1
Trivsel	2,9	4
Arbetsmiljö	2,7	2,9
Kompetensutveckling	2,6	2,9
Lyhördhet från ledningen	2,6	3,1
Lokaler	2,6	2
<i>Nedanstående kännetecken har även lyfts fram i diskussioner. Då dessa ej graderats högst har de ej betygsatts</i>		
Arbetsbelastning, Förmåner		
Tycker du att Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare?		
Betyg 1 (håller inte med alls)	0	
Betyg 2	0	
Betyg 3	7	
Betyg 4	0	
Betyg 5 (håller med helt)	0	