

# Revisionsrapport

## *Granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning*

Bollnäs kommun

Cecilia Palme  
Sophie Karlsson

*Kontaktrevisor:*  
*Ingvar Persson*

*September 2018*

# 1. Sammanfattning

## 1.1. Sammanfattande bedömning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Bollnäs kommun har PwC genomfört en granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning.

**Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att kommunstyrelsen och nämnderna i huvudsak har säkerställt en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning.** Bedömningen är gjord utifrån att det inom Bollnäs kommun finns en av kommunchef fastställd kompetensförsörjningsplan och att lokala planer på barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen har tagits fram. Vi bedömer att den kommungemensamma planen tillsammans med de lokala planerna samt en del underlag ger kommunstyrelsen och nämnderna goda förutsättningar i arbetet att säkra kommunens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning. Dock ser vi att det fortsatt finns arbete att göra för att förbättra det redan existerande underlag för framtida personalförsörjning i form av statistik över pensionsavgångar, personalomsättning och förändringar i befolkningsstruktur och befolkningsvolym. Detta främst i syfte att i större utsträckning kunna använda strategin i framåtblickande syfte vad det gäller personal- och kompetensförsörjning. En annan viktig aspekt är att fortsätta följa upp de strategier och aktiviteter som finns.

Vidare kan vi se att medarbetarundersökning och avslutningssamtal hålls för att utveckla Bollnäs kommun som arbetsgivare. Vi noterar även att ett värdegrundsarbete, enligt kommunchefen, ska påbörjas till hösten vilket ska leda till ett gemensamt arbetsgivarvarumärke för kommunen.

## 1.2. Rekommendationer

Vi rekommenderar Bollnäs kommun att

- Ta fram ett gediget underlag i form av statistik som förutsäger framtida pensionsavgångar, personalomsättning och skillnad i volym.
- Vidare granska arbetet kring arbetsmiljö och mer specifikt för socialförvaltningen.

### 1.3. *Bedömning utifrån kontrollmålen*

Granskningen har avgränsats till att omfatta kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden. Av tabellen nedan framgår bedömningen av de olika kontrollmålen. Grön färg innebär att kontrollmålet är uppfyllt, gul färg innebär att kontrollmålet är delvis uppfyllt och röd färg innebär att kontrollmålet är ej uppfyllt. Vit färg innebär att kontrollmålet ej är applicerbart. Motivering till bedömningen av de olika kontrollmålen framgår löpande under varje avsnitt i rapporten.

Kontrollfrågor	KS	BUN	SN
Efterlevs den kommunfullmäktige fastställda strategin för kommunens personal- och kompetensförsörjning och är den känd i organisationen?			
Finns det dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?			
Arbetar kommunstyrelsen och nämnderna strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare?			
Genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta till vara på personalens åsikter, synpunkter och idéer och åtgärder vidtas vid behov? Används resultatet i chefernas ledning, styrning och uppföljning av verksamheten?			
Genomförs avslutningssamtal när anställda avslutar sin anställning och dessa samtal sammanställs i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning?			

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
1.1.	Sammanfattande bedömning .....	2
1.2.	Rekommendationer .....	2
1.3.	Bedömning utifrån kontrollmålen .....	3
<b>2.</b>	<b>Bakgrund .....</b>	<b>5</b>
2.1.	Syfte och revisionsfråga .....	6
2.1.1.	Kontrollfrågor .....	6
2.1.2.	Revisionskriterier .....	6
2.2.	Revisionsmetod .....	6
2.3.	Avgränsning .....	6
<b>3.</b>	<b>Granskningsresultat .....</b>	<b>7</b>
3.1.	Inledande iakttagelser .....	7
3.1.1.	Ansvar för personalpolitiken .....	7
3.2.	Plan för personal- och kompetensförsörjningen .....	7
3.2.1.	Barn- och utbildningsförvaltningen .....	8
3.2.2.	Socialförvaltningen .....	9
3.2.3.	Bedömning .....	10
3.3.	Det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet .....	10
3.3.1.	Kommunens strategiska arbete .....	10
3.3.2.	Socialförvaltningens arbete .....	11
3.3.3.	Barn- och utbildningsförvaltningens arbete .....	11
3.3.4.	Bedömning .....	12
3.4.	Attraktiv arbetsgivare .....	12
3.4.1.	Bedömning .....	14
3.5.	Medarbetarundersökning .....	14
3.5.1.	Bedömning .....	16
3.6.	Avslutningssamtal .....	16
3.6.1.	Bedömning .....	19
<b>4.</b>	<b>Rekommendationer .....</b>	<b>19</b>

## **2. Bakgrund**

Under de senaste åren har personal- och kompetensförsörjningsfrågan blivit allt mer aktuell bland kommuner, landsting och regioner i Sverige. Det råder brist på lärare, socialsekreterare och vårdpersonal och bristen tilltar. Kommande pensionsavgångar gör även att Bollnäs kommun är beroende av en säkrad kompetensförsörjning för att klara av att leverera tjänster med kvalitet till medborgare och brukare. Detta kommer ställa höga krav på ett väl utvecklat personalstrategiskt arbete integrerat med övrig verksamhetsplanering, utveckling och uppföljning.

Kommunfullmäktiges har 2018 fastställt en vision ”Bollnäs, en tillväxtkommun för människor och natur med medborgare som aktivt utövar inflytande i sin närmiljö”.

I styrmodellen gällande perspektivet medarbetare är strategin att ”Ge medarbetarna förutsättningar och stimulans för att kunna utföra sina uppdrag väl. Ett hälsofrämjande ledarskap tillämpas, vilket innebär delaktighet, engagemang, jämställdhet och ansvarstagande. Främja kompetensutveckling och säkra tillgången på efterfrågad kompetens ska säkras genom en väl utvecklad lönepolicy och kompetensförsörjningsstrategi som genomsyrar organisationen”.

Ett av kommunfullmäktiges övergripande verksamhetsmässiga mål för 2018 är att vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta och motiverade medarbetare. De mål som är fastställda är:

- Långsiktig, hållbar och effektiv personal- och kompetensförsörjning inklusive kompetensutveckling
- Andelen medarbetare som upplever att de har god arbetsmiljö, hög motivation, känner förtroende för ledarskapet och uppfattar att styrningen är tydlig ska öka.
- Att med hög kvalitet samordna personalpolitiken utifrån av kommunfullmäktige fastställda styrdokument och mål och se till att dessa genomsyrar organisationen.
- Att med hög servicenivå, rättssäker hantering och ett effektivt arbetssätt med utbetalning av löner och andra ersättningar så att medarbetare, chefer, politiker och medborgare känner sig trygga med detta.

En kompetensförsörjningsstrategi har tidigare antagits av kommunfullmäktige och personalkontoret har tagit fram ett verktyg som stöd i förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjningsplaner. Bollnäs kommun har deltagit under 2017 i ett gemensamt projekt med övriga kommuner i länet för att marknadsföra kommunala yrken. Kommunen har deltagit under 2017 tillsammans med sju andra kommuner, från Gävle i söder till Härnösand i norr, i projektet Trainee i södra Norrland och även i en länsgemensam ledarskapsutbildning Framtida ledare.

Kommunens revisorer har i sin riskanalys funnit skäl att genomföra en granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning. PwC har fått i uppdrag att genomföra granskningen.

## 2.1. Syfte och revisionsfråga

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

Har kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning?

### 2.1.1. Kontrollfrågor

Revisionsfrågan operationaliseras i följande kontrollfrågor:

- Efterlevs den kommunfullmäktige fastställda strategin för kommunens personal- och kompetensförsörjning och är den känd i organisationen?
- Finns det dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?
- Arbetar kommunstyrelsen och nämnderna strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta till vara på personalens åsikter, synpunkter och idéer och åtgärder vidtas vid behov?  
Används resultatet i chefernas ledning, styrning och uppföljning av verksamheten?
- Genomförs avslutningssamtal när anställda avslutar sin anställning och dessa samtal sammanställs i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning?

### 2.1.2. Revisionskriterier

- Kommunallagen
- Mål och budget för 2018
- Rutiner och styrande dokument inom området för personal- och kompetensförsörjning.

## 2.2. Revisionsmetod

**Dokumentstudier:** Granskning av styrdokument, prognos och uppföljningsmaterial. Bearbetning av personalstatistik.

**Enkät:** Enkät till samtliga chefer i kommunen som har rekryterings- eller personalansvar.

**Intervjuer:** Intervju med kommunens personalchef och berörda personer inom *personalenheten*. Intervju med kommunchef och förvaltningschef samt gruppintervju med enhetschefer samt fackliga representanter.

## 2.3. Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsens, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden.

## 3. Granskningsresultat

### 3.1. Inledande iakttagelser

Bollnäs kommun är sedan några år tillbaka en kommun där invånarantalet växer. Sedan 2015 då kommunen tog emot fler asylsökande än normalt har antalet invånare i kommunen ökat.

#### 3.1.1. Ansvar för personalpolitiken

HR-avdelningen vid Bollnäs kommun har sedan ett antal år tillbaka organiserats centralt på kommunen. Inom gruppen med HR-funktioner finns ett antal HR-konsulter som är specialiserade mot varsin respektive förvaltning. Utöver de centrala funktionerna inom HR på kommunen har utbildningsförvaltningen en egen kompetenssamordnare som är anställd på förvaltningen för att, enligt intervjuerna, vara en närmare kontakt inom utbildningsverksamheten.

### 3.2. Plan för personal- och kompetensförsörjningen

*Kontrollfråga:* Efterlevs den kommunfullmäktige fastställda strategin för kommunens personal- och kompetensförsörjning och är den känd i organisationen?

Bollnäs kommun har en gemensam kompetensförsörjningsstrategi som är antagen av kommunfullmäktige i februari 2016. Kompetensförsörjningsplanen är enligt intervjuer framtagen av en arbetsgrupp som tillsatts där representanter från HR-avdelningen och de olika förvaltningarna var representerade.

Bollnäs kommuns kompetensförsörjningsstrategi utgår från de fem olika delarna; Attrahera - Rekrytera - Utveckla - Behålla - Avsluta.

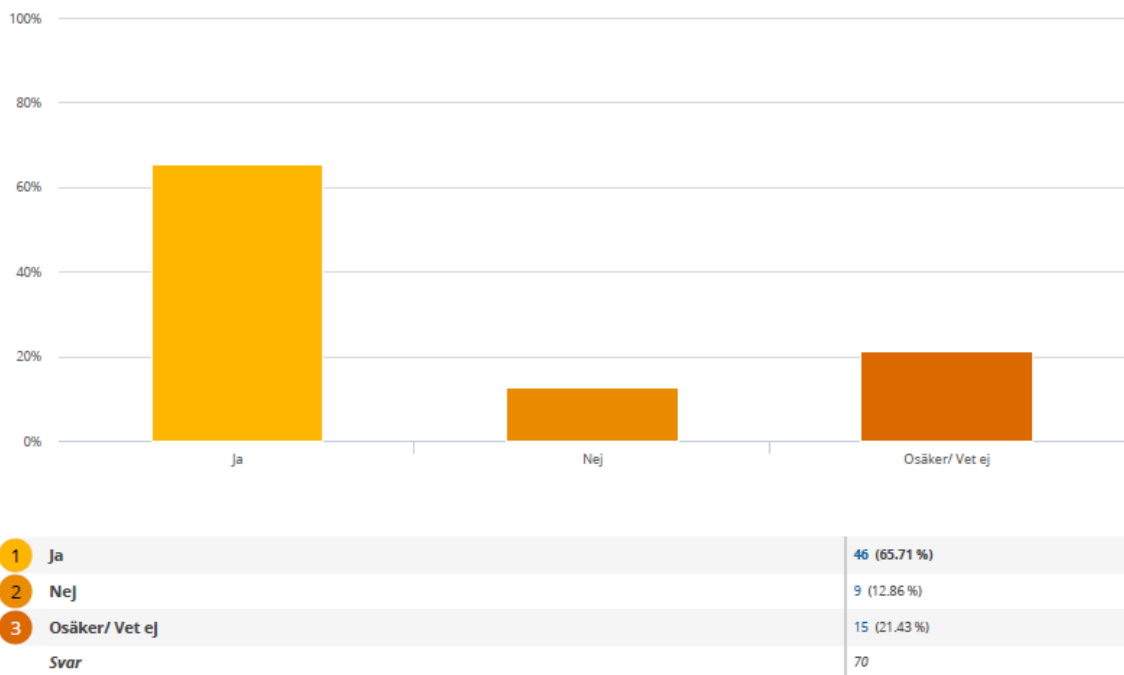


Bollnäs kommun har sedan för varje del i strategin valt ut och specificerat inom ramen för kompetensförsörjningsstrategin olika insatser som de bedömer krävs för att kommunen ska uppnå dessa värden. Exempel på insatser för att attrahera rätt kompetens är att Bollnäs kommun ska ha avtal med högskolor och rätt till heltid. Till delen rekrytera har kommunen identifierat att det ska finnas tydliga riktlinjer som stöd i rekryteringsprocessen, samt att studentmedarbetare ska anställas. Inom området för utveckla har kommunen bland annat identifierat att medarbetarsamtal ska hållas, från personalkontorets sida har de även samlat alla utbildningar de ansvarar för.

Under området för behålla har hälsofrämjande ledarskap och delaktighet med mera punktats ner. Under punkten för avsluta har kommunen bland annat identifierat att ha avslutande samtal som en viktig punkt, något som följs upp närmare i denna rapport senare.

Kompetensförsörjningsstrategin är välkänd bland samtliga av de personer som vi intervjuat och de kände delaktighet i det arbete som lagt grund för strategin. Från den enkät som PwC skickat ut till samtliga chefer inom kommunen går även att utläsa att kompetensförsörjningsstrategin är känd bland dem. Drygt 65 procent svarar i enkäten att de känner till strategin och endast runt 13 procent svarar att de inte känner till den.

Finns det dig veterligen en personal- och kompetensförsörjningsstrategi i kommunen?



De har utifrån dokumentet med kompetensförsörjningsstrategin sedan formulerat mål kring respektive del. Till målen har aktiviteter, ansvarig inom kommunen, vilka resurser och stöd som behövs och hur tidplanen för aktiviteterna ser ut, utformats. Tidplan för de olika aktiviteterna saknas dock för nästan alla aktiviteter. Dessa aktiviteter uppges genom intervjuer vara kommunövergripande och ska vara en del av arbetet på alla förvaltningar.

Ett konkret exempel på något som Bollnäs arbetar med från centralt håll är att de gör översyn varje år i syfte att identifiera bristyrken och då göra extra satsningar i form av riktade löneökningar. Förra året beslutades att öka lönen för socionomer vilket gjordes till detta verksamhetsår.

### 3.2.1. Barn- och utbildningsförvaltningen

Barn- och utbildningsförvaltningen har utifrån den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin arbetat fram en kompetensförsörjningsplan som är specifik för barn- och utbildningskontoret. Deras plan, som antogs i oktober 2017, utgår liksom den kommunövergripande strategin från de fem olika delarna; Attrahera - Rekrytera - Utveckla - Behålla - Avsluta. Utifrån de fem områdena har de satt upp så kallade SMARTa mål. SMART står för specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta mål. Denna plan



är utifrån de vi har tagit del av under intervjuerna mycket känd i organisationen och samtliga intervjuade uppger att de arbetar utifrån planen. Förvaltningschefen berättar också under intervjun att planen är ett levande dokument som hela tiden stäms av och uppdateras. Vi kan, utifrån de mål som är uppsatta att vara slutförda under våren 2018, inte se att det finns färdiga slutprodukter i form av planer eller strategier. Exempel på detta är att de skulle ha tagit fram en plan kring hur kommande års pensionsavgångar ska hanteras. Också ett samtalsstöd/enkät ska tas fram för att fånga upp synpunkter från medarbetare som av en eller annan anledning väljer att avsluta sin anställning i kommunen. Utifrån det materialet och de genomförda intervjuerna kan vi inte se att dessa aktiviteter färdigställts ännu.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen uppger de i intervjuer att det finns en stor medvetenhet kring frågorna om personal- och kompetensförsörjning. Enhetschefer och förvaltningschef uppger i intervjuer att ett strategiskt arbete att attrahera personal pågår utifrån den kompetensförsörjningsstrategi som förvaltningen tagit fram. Ett sådant exempel är att man i Bollnäs kommun erbjuder verksamhetsförlagd utbildning (VFU) för studenter och som sedan kan utgöra en bra grund för rekrytering.

Ett annat exempel som lyfts i intervjuer är att det för några år sedan såg att lärare valde att byta arbetsgivare mer ofta än vad man sett innan vilket uppfattades som negativt för eleverna och för verksamheten. Anledningen, enligt de intervjuade personerna, till att det var många lärare som började arbeta i någon av grannkommunerna för att sedan byta tillbaka till Bollnäs kommun var för att det var ett sätt att höja sin lön. Nu samarbetar Bollnäs kommun bland annat med grannkommunen Söderhamn för att undvika att lärare endast byter arbetsgivare/kommun för att driva upp lönerna.

### 3.2.2. Socialförvaltningen

Socialförvaltningen har liksom barn- och utbildningsförvaltningen tagit fram en kompetensförsörjningsplan riktad till den egna förvaltningen. I intervjuer framkommer att arbetet med kompetensförsörjningsplanen har pågått under detta läsår och att planen nu är så gott som klar men fortfarande ett utkast och inte antagen. Även planen för socialförvaltningen utgår från de fem olika delarna; Attrahera - Rekrytera - Utveckla - Behålla - Avsluta. Utöver de fem delarna har socialnämnden formulerat ett mål på området; "Säkerställa både det befintliga och framtidens personalbehov genom strategiskt kompetensförsörjningsarbete".

I planen framgår förvaltningens nuläge och vilka utvecklingsområden som förvaltningen ser inom området för kompetensförsörjning. Till områdena har de sedan kopplat aktiviteter.

Ett exempel på vad man arbetar med utifrån kompetensförsörjningsplanens "attrahera" är Vård- och omsorgscollage. Socialförvaltningen arbetar tillsammans med privata arbetsgivare, arbetsförmedling, utbildare samt fackliga representanter för att göra både utbildningen och en anställning inom vård och omsorg attraktiv.

För att attrahera och rekrytera kompetens arbetar förvaltningen vidare exempelvis med KIVO, kvalitetssäkrad inkludering i vård och omsorg.

Projektet genomförs tillsammans med arbetsförmedlingen, arbetsmarknadsenheten, Häl-

singlands Utbildningsförbund samt fackförbundet Kommunal och syftar till att ge utrikesfödda språkutveckling och introduktion i arbete inom vård och omsorg. Under intervju framhålls att samarbete inom detta projekt fungerar bra samt att samarbetet med arbetsförmedlingen överlag är väl fungerade.

### **3.2.3. Bedömning**

Kontrollmålet bedöms vara *uppfyllt*.

#### **Kommunstyrelsen**

Detta mål bedöms vara uppfyllt då vi kan, utifrån genomförda intervjuer, dokumentation och den enkät som PwC har skickat ut till samtliga chefer se att det finns en kommungemensam kompetensförsörjningsstrategi som är välkänd i organisationen och som förvaltningarna arbetar utifrån.

#### **Nämnderna**

Förvaltningarna har utifrån den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin sedan tagit fram förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner. Alla tre kompetensförsörjningsplaner beskriver tydligt vad det är som Bollnäs kommun prioriterar i arbetet med personal- och kompetensförsörjning, vad som görs i dagsläget, vilka utmaningar som finns och mål som är knutna till de prioriterade områdena.

I den kompetensförsörjningsplan som finns för utbildningsförvaltningen finns tidplan angivet för aktiviteterna vilket vi ser som positivt. Dock bör planen följas upp så att förvaltningen genomför de aktiviteter som de har satt upp att utföra inom ramen för kompetensplanen.

## **3.3. Det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet**

*Kontrollfråga:* Finns det dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?

### **3.3.1. Kommunens strategiska arbete**

I Bollnäs kommuns kompetensförsörjningsstrategi fastslås att kommunen står inför utmaningar i form av en åldrande befolkning och inflyttning av nya medborgare i behov av kommunal service. Det nämns att stora pensionsavgångar i flertalet verksamheter väntas samtidigt som flera befattningar har svårt att hitta personal med rätt kompetens. I intervjuer med personalkontoret på Bollnäs kommun uppges att strategin baseras, och fokuserar, på identifierade områden som kommunen behöver jobba med. Detta innebär exempelvis att pensionsavgångar och hur de ska mötas inte är något som finns inarbetat i strategin. Däremot uppges personalkontoret att de har haft kännedom om framtida avgångar inför arbetet med strategin.

Det har under granskningen lyfts från flera håll att kännedom om framtida rekryteringsbehov finns inom kommunen, och att vidare beräkningar därför inte behövs i lika stor utsträckning.

Under intervju med personalkontoret uppges att personalkontoret är förvaltningarna behjälpliga i det pågående arbetet med förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner.

Det finns även ett framtaget dokument "verktyg för förvaltningarnas strategiska kompetensförsörjning" att utgå ifrån, där ett avsnitt behandlar behovsanalys. Bland annat uppmanas förvaltningarna att analysera hur organisationen ser ut demografiskt och hur den kommer se ut på sikt.

Vad gäller statistik så uppges det under intervju med personalkontoret att ett arbete med att ta fram kvalitetssäkrad personalstatistik till förvaltningarna pågår. Fokus ligger främst på sjukskrivningar. Det konstateras att det är svårt att i nuvarande personalsystem ta fram statistik rörande personalomsättning, då det exempelvis inte markeras om någon byter tjänst inom kommunen.

### *3.3.2. Socialförvaltningens arbete*

Socialförvaltningen har sedan i mars 2018 en antagen kompetensförsörjningsplan med tillhörande aktiviteter, som tagits fram tillsammans med en HR-konsult på personalkontoret. Under intervju med verksamhetschefer uppges att förvaltningen inte hunnit påbörja arbetet med aktiviteterna än. Vad gäller statistik så uppges att förvaltningen har viss statistik. De tittar på pensionsavgångar men detta uppges endast vara intressant för baspersonal. Vidare bekräftar verksamhetschefer att förvaltningen förses med viss statistik rörande pensionsavgångar från personalkontoret. Det har under granskningen uppgivits att förvaltningen inte använder sig av befolkningsprognosen för att förutse befolkningstillväxten.

I socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan går att utläsa förvaltningen har identifierat behov av ytterligare kompetens för att kunna uppnå de mål som ställts upp. Utöver detta finns dock inga specifika beräkningar på framtida rekryterings och kompetensbehov.

### *3.3.3. Barn- och utbildningsförvaltningens arbete*

Även barn- och utbildningsförvaltningen har en förvaltningsspecifik kompetensförsörjningsplan med tillhörande aktiviteter. I både planen och under aktiviteter anges att förvaltningen ska ha kunskap om kommande års pensionsavgångar samt att de ska ha en plan för hur dessa ska hanteras. Kartläggning av pensionsavgångar specifikt för chefspositioner under de kommande fem åren är även det en aktivitet.

Under intervjuer med enhetschefer och förvaltningschef konstateras att varje verksamhet kartlägger kommande personalbehov inför ett nytt läsår. Enhetscheferna har kännedom om befolkningsprognosen och använder sig av den för att förutse hur många elever de kommer ha i respektive verksamhet. Det är dock upp till varje enhetschef att arbeta med detta.

I syfte att kartlägga det framtida utbudet av personal så följer verksamhetscheferna statistik från närliggande högskolor med fokus på avgångsklasser samt har vetskap om pensionsavgångar inom en femårsperiod.

Intervjuade uppges även att de i samma syfte tittar på medelåldern för medarbetare och en sammanställning över antalet personer som förväntas gå i pension 10 år fram i tiden. Detta sker på en aggregerad nivå inom de olika verksamheterna inom utbildningsförvaltningen.

### 3.3.4. *Bedömning*

Kontrollmålet bedöms som *delvis uppfyllt* för kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden.

#### **Kommunstyrelsen**

Vi konstaterar att ett arbete med att belysa framtida personal- och kompetensbehov pågår och att pensionsavgångar i dagsläget följs. Vi noterar dock en viss avsaknad av statistik på ämnet, vilket vi tror skulle underlätta framtida beräkningar. I intervjuer framträder en bild av att många har kunskap om det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov utan att behöva någon ytterligare statistik. Vi framhåller dock att detta innebär att mycket ansvar läggs på enhetschefer.

#### **Nämnderna**

Vad gäller socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltning så ser vi positivt på de förvaltningsspecifika aktivitetsplaner som framtagits. Arbetet är dock i ett tidigt skede, varpå en uppföljning kring dessa skulle kunna genomföras.

I intervjuer med chefer inom barn- och utbildningsförvaltningen har det uppgivits att de har kunskap om, och tittar på, befolkningsprognosen för att fastställa hur stora kommande årskullar inom skola kommer att bli. Vi noterar dock att det är upp till varje enskild chef att göra detta och att arbete inte sker på ett strategiskt plan eller med fokus på längre sikt. För socialförvaltningens del konstaterar vi att ett liknande arbete inte sker.

## 3.4. *Attraktiv arbetsgivare*

*Kontrollfråga:* Arbetar kommunstyrelsen och nämnderna strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare?

Alla arbetsgivare har ett arbetsgivarvarumärke. Även om arbetsgivaren inte aktivt kontrollerar sitt varumärke så existerar och påverkar det hur potentiella arbetstagare väljer arbetsgivare. Ett starkt arbetsgivarvarumärke hjälper inte bara till att attrahera nya medarbetare, det kan också bidra till att skapa en intern identitet, ökad lojalitet, högre engagemang och bidra till att behålla talangerna i organisationen.

I Bollnäs kommuns årsredovisning för 2017 redovisas kommunfullmäktiges övergripande verksamhetsmål. Ett av dessa är att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta och motiverade medarbetare. För 2017 bedöms målet som delvis uppfyllt, bland annat på grund av de marginella skillnader som konstateras i medarbetarundersökningen gentemot föregående år.

Intervjuade personalchef och HR-konsult berättar att arbetsmiljön i kommunen i dagsläget är den prioriterade frågan, varpå mycket arbete fortfarande finns att göra vad gäller arbetsgivarvarumärket och att vara en attraktiv arbetsgivare. Arbeta med att fånga upp vad anställda tycker om kommunen som arbetsgivare kan delvis ske genom den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år, vilken kommer behandlas utförligare i kommande avsnitt.

Personalkontoret framhåller att de tidigare framkommit att många nyanställda saknade en tydlig introduktion när de började, vilket resulterade i ett strategiskt arbete med en introduktionsplan genomfördes. Under granskningen har vi tagit del av introduktionsplaner för såväl medarbetare och chefer (förvaltningschefer, verksamhetschefer och kommunchef). Ett arbete uppges även pågå med att etablera en "vi känsla" och ett gemensamt perspektiv i kommunen.

Ett utkast till en kommungemensam arbetsmiljöpolicy presenterades för kommunfullmäktige i februari 2018. I policyn konstateras bland annat att Bollnäs kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare upplever att de har god arbetsmiljö. Vidare preciseras att arbetet med arbetsmiljön ska innefatta perspektiven främjande, förebyggande och rehabiliterande. Som ett led i satsningen har kommunen även från och med maj 2018 infört regelbundna träffar där riskfaktorer ska diskuteras.

Uppfattningen att det finns mer att göra vad gäller kommunens arbetsgivarvarumärke bekräftas i den enkät som gått ut till samtliga rekryterande chefer. På frågan om huruvida det bedrivs ett aktivt strategiskt arbete med kommunens arbetsgivarvarumärke svarar runt 66 procent att de endast instämmer till viss del. Ingen, 0 procent, uppger att de instämmer helt i påståendet. Vidare svarar en övervägande del (58 procent) att de upplever kommunens arbetsgivarvarumärke som neutralt.

Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Bollnäs kommuns arbetsgivarvarumärke?



Intervjuad kommunchef understryker att det finns värdegrunder i kommunens förvaltningar, men att ett kommunövergripande värdegrundsarbete ska påbörjas under hösten 2018. Detta för att etablera en gemensam värdegrund och förbättra den styrning och ledning som finns. Arbetet ska involvera kommunchefen och kommer att diskuteras under arbetsplatsträffar, APT. Projektet ska enligt kommunchef involvera alla anställda inom

Bollnäs kommun och ligger till grund för en värdegrund som också ska vara en del av Bollnäs kommuns arbetsgivarvarumärke. I årsredovisningen fastslås att förhoppningen är att detta arbete leder till ett gemensamt förhållningssätt och en stolthet över kommunen bland anställda. Det finns i dagsläget ingen tydlig projektplan eller förbestämd tidsplan för arbetet.

Flertalet intervjuade noterar att de ser en ökad trend i antal ansökningar till kommunens utannonserade tjänster. Detta är speciellt fallet med utbildningsförvaltningen, där intervjuade uppger att de utöver ett utökat antal sökande även ser en ökning i antal sökande från kranskommuner. I barn- och ungdomsförvaltningens kompetensförsörjningsplan för 2017-2018 framhålls även att de i fritext delen i medarbetarenkäten för 2018 framträder en bild av en större nöjdhet och benägenhet bland medarbetare att vara ambassadörer för enheten, verksamheten och kommunen. Det har under granskningen uppgivits att existerande arbetsmiljö inom socialförvaltningen kan vara en anledning till att medarbetare inte anser att deras arbetsplats är attraktiv. Bland annat uppges hot- och våld mot anställda förekomma.

### 3.4.1. *Bedömning*

Kontrollmålet bedöms som *ej uppfyllt* för kommunstyrelsen och är *ej tillämpligt* på nämnderna.

Bedömningen bygger på en avsaknad av varumärke eller gemensamt tänk kring kommunen som arbetsgivare. Noterar att personalkontoret med flera är väl medvetna om att mer kan göras gällande arbetsgivarvarumärket.

Ett arbete kring en gemensam värdegrund ska påbörjas i höst vilket vi ser som positivt och vi rekommenderar att revisionen följer upp på detta område.

## 3.5. *Medarbetarundersökning*

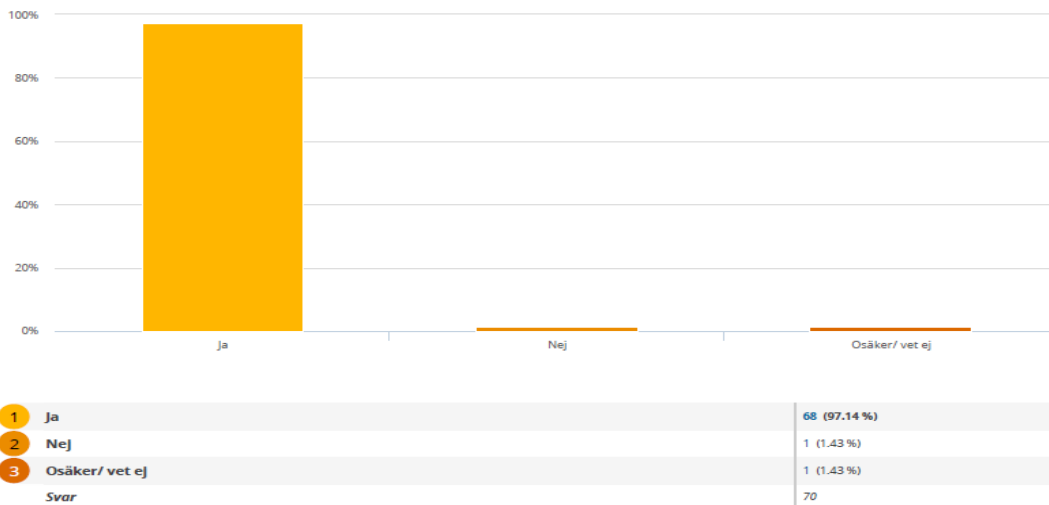
*Kontrollfråga:* Genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta till vara på personalens åsikter, synpunkter och idéer och åtgärder vidtas vid behov?

På kommunen genomförs varje år en medarbetarundersökning kallad HME, Hållbart MedarbetarEngagemang. Vi har under granskningen tagit del av den medarbetarundersökning som genomfördes under 2017 med personal på samtliga av kommunens förvaltningar. Undersökningen behandlade tre områden: motivation, ledarskap och styrning och innehöll totalt 15 frågor samt möjligheten att lämna kommentarer kring varje område.

Intervjuad personalchef och HR-konsult förklarar att de på personalkontoret bryter ner resultaten från HME undersökningen och tittar på vad kommunens medarbetare upplever som bra och vad de upplever som förbättringsområden.

I den enkät som PwC skickat ut ställdes frågan om de svarande upplever att det finns tillräckligt med forum för medarbetare att lyfta åsikter. Detta påstående bekräftas näst intill enhälligt då drygt 97 procent svarade att det tycker att det finns tillräckligt med forum för dessa frågor. Se nedan för enkätsvar.

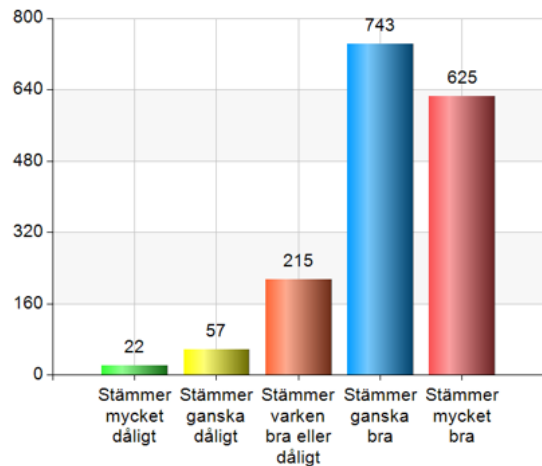
Upplever du att det finns tillräckligt med forum (forum = arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal, samverkansgrupper etc.) för att medarbetare ska kunna lyfta fram åsikter, idéer och synpunkter?



Inom ramen för granskningen har vi tagit del av medarbetarundersökningen. Bollnäs kommun uppvisar goda resultat från medarbetarundersökningen där majoriteten ger kommunen goda omdömen i samtliga frågor. Ett exempel visas nedan där frågan om “Jag ser fram emot att gå till arbetet” ställts. Svaret visar att drygt 82 procent i Bollnäs kommun instämmer mycket eller ganska bra på det påståendet.

**7. Jag ser fram emot att gå till arbetet.**

Namn	Antal	%
Stämmer mycket dåligt	22	1,3
Stämmer ganska dåligt	57	3,4
Stämmer varken bra eller dåligt	215	12,9
Stämmer ganska bra	743	44,7
Stämmer mycket bra	625	37,6
<b>Total</b>	<b>1662</b>	<b>100</b>



Vi noterar dock att kommunen de senaste åren har minskat omfattningen på medarbetarundersökningen och att antalet frågor har blivit färre, vilket framkommit i intervjuer samt konstateras i barn- och utbildningsförvaltningens kompetensförsörjningsplan. De frågor som de har tagit bort är frågor som rör ambassadörskap för kommunen och frågor som rör förvaltningen.



## Socialförvaltningen

Under intervju med verksamhetschefer på socialförvaltningen uppges att varje chef arbetar med resultaten från medarbetarundersökningen. Handlingsplaner fastställs utifrån resultatet tillsammans med berörd personal. Vidare behandlas resultaten på såväl enhets-, verksamhet- och förvaltningsnivå. Förvaltningschefen uppger att hon går igenom undersökningen med fokus på helheten under samverkan i samband med skyddskommittén.

Utöver medarbetarundersökningen håller förvaltningen även medarbetarsamtal med sina anställda en gång per år, vid samma tillfälle hålls även lönesamtal. APT-samtal, sker i varje verksamhet en gång i månad. Två gånger per år mäts även medarbetarnas arbetstygnd.

## Utbildningsförvaltningen

Vad gäller barn- och utbildningsförvaltningen uppger förvaltningschef att medarbetarundersökningen följs upp av respektive chef på arbetsplatsträffar. Förutom detta sker även medarbetarsamtal en gång per år, vilka dokumenteras. Intervjuade enhetschefer uppger även att det finns en daglig kontakt med medarbetare vilket gör att forumen för att uttrycka åsikter, idéer eller synpunkter på verksamheten blir många.

### 3.5.1. Bedömning

Kontrollmålet bedöms som *uppfyllt*.

Vi konstaterar att en medarbetarundersökning, HME, genomförs årligen och skickas till samtliga av kommunens medarbetare. Dock noteras att kommunen under de senaste åren plockat bort delar av medarbetarundersökningen. Borttagna delar berör ambassadörskap för kommunen och förvaltningarnas arbete. Med anledning av detta framhåller vi vikten av en omfattande medarbetarundersökning där medarbetare kan komma med synpunkter på många delar av verksamheten.

Vi ser att de resultat som framkommer av undersökningen följs upp på såväl förvaltningsnivå som kommunövergripande. Vi noterar även att det i bägge granskade förvaltningar finns ytterligare forum för att uttrycka idéer, åsikter och förbättringsområden, vilket vi ser som positivt.

## 3.6. Avslutningssamtal

*Kontrollfråga:* Genomförs avslutningssamtal när anställda avslutar sin anställning och dessa samtal sammanställs i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning?

Ett avslutningssamtal är ett samtal som en chef eller annan person, t.ex. en HR-konsult, kan ha med en anställd som avslutar sin anställning.

Syftet med avslutningssamtal kan vara att fånga in åsikter och synpunkter som kan få verksamheten eller organisationen att utvecklas och förbättras, att få ett gott avslut på anställningen och att lägga grunden för en fortsatt kontakt. De som avslutar sin anställning blir också indirekt ambassadörer för arbetsgivaren utåt, eftersom personer som har avslu-

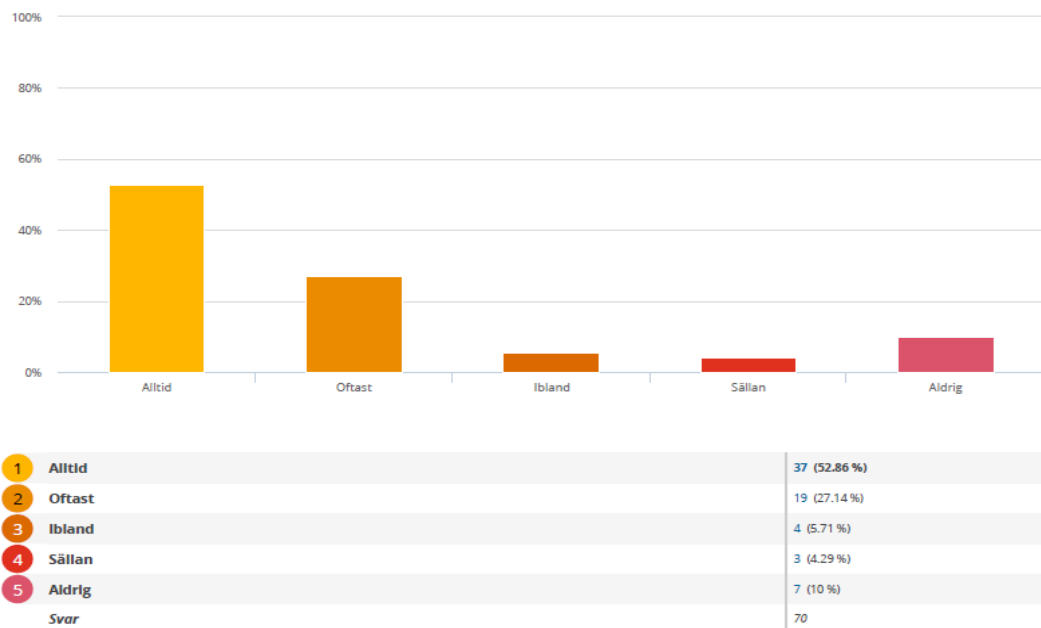


tat sin anställning kan lyfta fram sin tidigare arbetsplats som bra eller dålig i olika sammanhang. Av denna anledning blir det viktigt för arbetsgivaren att få ett gott avslut på anställningen. Avslutningssamtalen kan sägas vara en viktig del i att bygga upp ett starkt arbetsgivarvarumärke.[1] Förutom att få ett gott avslut på anställningen är det också viktigt att fånga upp förbättrings- eller utvecklingsområden (t.ex. frågor kring arbetsmiljö, introduktion med mera). Ett strukturerat arbete där avslutningssamtal dokumenteras, sammanställs och analyseras är därför viktigt för att en arbetsplats ska utvecklas.

I Bollnäs kommuns kompetensförsörjningsstrategi anges att ett avslutande samtal med medarbetare är ett sätt att ta till vara på deras kunskap. Under granskningen berättar personalchef och HR-konsult vid intervju att det är upp till den närmaste chefen att genomföra avslutningssamtal. I dagsläget finns inga kommungemensamt underlag för samtalen och samtalen följs heller inte upp på något strukturerat sätt. Det genomförs inte heller någon avslutningsenkät i kommunen.

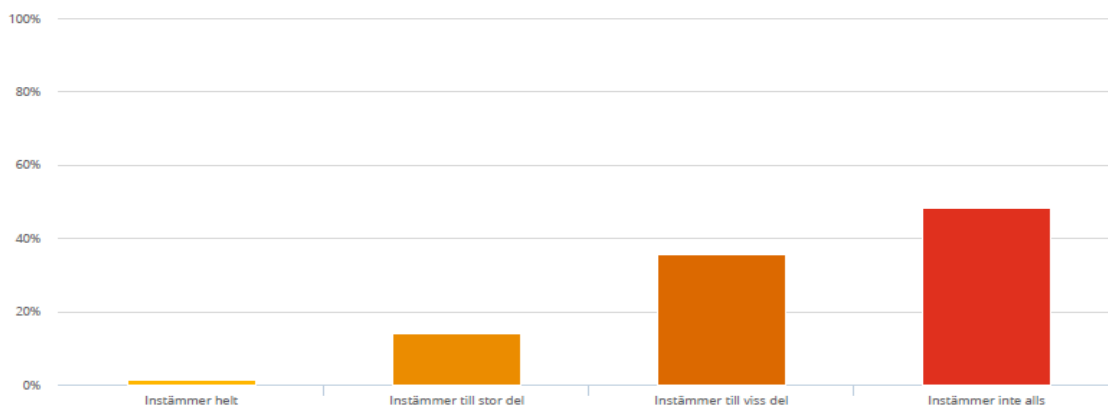
Enkätsvaren från den enkät som PwC skickat ut bekräftar den bild vi fått vid intervjuer av att det sker avslutningssamtal. På frågan om "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför avslutningssamtal när någon av mina medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension?" är det cirka 80 procent som svarar att de alltid eller oftast gör det. 10 procent svarar att de aldrig genomför avslutningssamtal och 10 procent svarar att de gör det ibland eller sällan.

Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför avslutningssamtal när någon av mina medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension?



Även det som kom fram under intervjuerna om att den information som framkommer vid avslutningssamtalen stannar hos den närmaste chefen och inte sammanställs för vidare analys bekräftas av enkätsvaren. Nästan 50 procent svarar att de inte instämmer alls på att resultaten från avslutningssamtalen tas vidare i organisationen, 36 procent svarar att det stämmer till viss del och 14 procent svarar att det stämmer till stor del.

Jag upplever att resultaten av avslutningssamtalen tas vidare i organisationen.



1	Instämmer helt	1 (1.43 %)
2	Instämmer till stor del	10 (14.29 %)
3	Instämmer till viss del	25 (35.71 %)
4	Instämmer inte alls	34 (48.57 %)
	<b>Svar</b>	<b>70</b>

## Socialförvaltningen

Utifrån intervjuer med chefer inom socialförvaltningen kan vi sluta oss till att det i de allra flesta fall genomförs avslutningssamtal när en person avslutar sin anställning inom kommunen. Det är uttalat och finns, enligt de intervjuade personerna, med i den chefsbeskrivningar som varje chef har att förhålla sig till. Socialförvaltningen har utöver detta i sin kompetensförsörjningsplan en aktivitet kring att systematisera och ta tillvara på framkomna synpunkter vid avslutningssamtal. Av planen framgår i dagsläget ingen tidplan på när detta ska vara gjort. Utifrån intervjuer konstaterar vi att detta inte sker på någon strategisk nivå i dagsläget, utan att det som framkommer vid avslutningssamtal i stor utsträckning stannar hos den närmaste chefen alternativt att det i speciella fall kan beröras inom ledningsgruppen.

## Barn- och utbildningsförvaltningen

Inom barn- och utbildningsförvaltningen kan vi utifrån genomförda intervjuer konstatera att det genomförs avslutningssamtal i de allra flesta fall när någon slutar sin anställning vid kommunen. Barn- och utbildningsförvaltningen noterar bland annat i sin kompetensförsörjningsplan att de under våren 2018 ska ta fram ett samtalsstöd/enkät som ska fånga upp synpunkter från medarbetare som av en eller annan anledning slutar sin anställning i Bollnäs kommun. Vi kan inte utifrån intervjuer och den dokumentation som vi tagit del av se att detta görs inom barn- och utbildningsförvaltningen i dagsläget.

[1] En jämförelse kan göras med marknadsföringsmetoden "word of mouth" eller "buzz marketing" som är en sorts marknadsföringsmetod som förlitar sig på att nöjda kunder (i detta fall arbetstagare) sprider budskapet vidare till potentiella kunder (potentiella arbetstagare). På samma sätt blir effekten den omvända om kunden (arbetstagaren) är missnöjd då denne kan komma att aktivt avråda potentiella kunder (potentiella arbetstagare).

### 3.6.1. *Bedömning*

Bedömningen för detta kontrollmål är *delvis uppfyllt* för kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden.

#### ***Kommunstyrelsen***

Det genomförs inom Bollnäs kommun i dagsläget avslutningssamtal när någon slutar sin anställning i kommunen. Samtalet genomförs i regel av närmaste chef. Vi kan utifrån granskningen inte se att det finns något underlag till avslutningssamtalen. Vidare kan vi inte heller se att det sker någon strukturerad återkoppling eller sammanställning av den information som framkommer vid samtalen.

#### ***Nämnderna***

Vi kan utifrån genomförda intervjuer och enkät konstatera att det genomförs avslutningssamtal när någon slutar sin anställning vid både barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen verksamheter. Däremot finns det inte något underlag för vad samtalen ska innehålla eller någon strukturerad uppsamling eller sammanställning av det som kommer fram vid dessa samtal.

Det framgår av kompetensförsörjningsplanerna både för barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen att det ska ske ett strukturerat arbete där detta följs upp, vilket vi inte finner att det gör.

Vår bedömning utifrån detta underlag är således att barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden *delvis* har uppfyllt ovanstående kontrollmål.

## ***4. Rekommendationer***

Vi rekommenderar Bollnäs kommun att

- Ta fram ett gediget underlag i form av statistik som förutsäger framtida pensionsavgångar, personalomsättning och skillnad i volym.
- Vidare granska arbetet kring arbetsmiljö och mer specifikt för socialförvaltningen.

*Micaela Hedin*

Micaela Hedin  
Uppdragsledare

Cecilia Palme  
Projektledare