



**För kännedom**

Samtliga nämnder

Fullmäktiges presidium

Partiernas gruppledare

**Kommunstyrelsen**

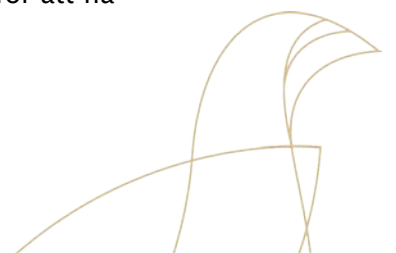
## Attraktiv arbetsgivare

Vi har i egenskap av förtroendevalda revisorer i Kiruna kommun genomfört en granskning av huruvida kommunstyrelsen har säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare, för såväl befintliga som potentiella medarbetare, samt om styrelsens interna kontroll i sammanhanget är tillräcklig. I granskningen har vi biträttats av sakkunniga från PwC.

Den **sammantagna revisionella bedömningen** är att kommunstyrelsen i begränsad utsträckning säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Samtidigt konstateras att förutsättningar för ett ändamålsenligt arbete finns genom antagandet av strategin för kompetensförsörjningen och arbetet med rekrytering, kompetensutveckling och andra delar kopplat till kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Den interna kontrollen på området bedöms i begränsad utsträckning vara tillräcklig.

Vår bedömning baseras på följande iakttagelser:

- Det finns ingen tydlig antagen definition som tydliggör begreppet attraktiv arbetsgivare. Vi ser positivt på att kommunstyrelsen nyligt antagit en strategi för kompetensförsörjningen och att detta ger förutsättningar för att definiera vad detta innebär för arbetsgivaren, befintlig personal och potentiella medarbetare.
- Mål har i begränsad utsträckning identifierats på området attraktiv arbetsgivare.
- Det finns till övervägande del stöd till chefer på området, men indikationer finns på att det kan finnas behov av ytterligare HR-stöd till förvaltningarna.
- I den mån mål på området finns sker uppföljning i tillräcklig utsträckning. Vi ser dock att analyser av resultat kan utvecklas för att i större utsträckning ge förutsättning för kommunstyrelsen att fatta beslut om åtgärder för att nå målpuppfyllelse.



Beaktat detta vill vi lämna följande rekommendationer. Att kommunstyrelsen:

- Säkerställer en ändamålsenlig implementering av Strategin för kompetensförsörjningen i hela kommunkoncernen.
- Säkerställer att förvaltningar har tillgång till ett tillräckligt HR-stöd kopplat till granskningsområdet och det uppdrag verksamheten har att verkställa.
- Säkerställer att ändamålsenlig uppföljning sker på granskningsområdet samt att analyser utvecklas i syfte att skapa förutsättningar för beslut om åtgärder för att nå måluppfyllelse på området.

I övrigt hänvisar vi till de iakttagelser som redovisas i bifogad revisionsrapport.

För Kiruna kommuns revisorer

Roger Aitomäki, ordförande

Tea Liikavainio

Bilaga: Revisionsrapport "Attraktiv Arbetsgivare", PwC, november 2017.

# Revisionsrapport

## *Attraktiv arbetsgivare*

### Kiruna kommun

*Projektledare  
Jonas Wallin  
Revisionskonsult*

*Projektmedarbetare  
Maria Strömbäck  
Revisionskonsult*

*November/2017*

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>2</b>
1.1.	Sammanfattande revisionell bedömning .....	2
1.2.	Rekommendationer .....	2
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Bakgrund .....	3
2.2.	Revisionsfråga .....	3
2.3.	Kontrollmål .....	3
2.4.	Revisionskriterier .....	3
2.5.	Metod och avgränsning .....	4
<b>3.</b>	<b>Iakttagelser, bedömningar och rekommendationer .....</b>	<b>5</b>
3.1.	Målstyrning – attraktiv arbetsgivare.....	5
3.1.1.	Iakttagelser .....	5
3.1.2.	Bedömning.....	7
3.2.	Strategi – attraktiv arbetsgivare.....	8
3.2.1.	Iakttagelser .....	8
3.2.2.	Bedömning.....	9
3.3.	Utbildning och stöd till chefer av attraktiv arbetsgivare .....	9
3.3.1.	Iakttagelser .....	9
3.3.2.	Bedömning.....	10
3.4.	Uppföljning och aktiva åtgärder.....	10
3.4.1.	Iakttagelser .....	10
3.4.2.	Bedömning.....	11

2017-11-19

**Andreas Jönsson**

*Uppdragsledare*

**Jonas Wallin**

*Projektledare*

# 1. **Sammanfattande bedömning och rekommendationer**

På uppdrag av revisorerna i Kiruna kommun har PwC genomfört en granskning av arbetet kopplat till kommunen som attraktiv arbetsgivare. Uppdraget har varit att granska om kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare, för såväl befintliga som potentiella medarbetare, och med tillräcklig intern kontroll.

Följande områden har granskats:

- Mål och definitioner avseende attraktiv arbetsgivare
- Strategi för att nå mål
- Utbildning och stöd till chefer på granskningsområdet
- Uppföljning på området
- Analyser av resultat samt om aktiva beslut fattats av styrelsen

## 1.1. **Sammanfattande revisionell bedömning**

Mot bakgrund av den genomförda granskningen är den sammantagna revisionella bedömning att kommunstyrelsen i begränsad utsträckning säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Samtidigt konstateras att förutsättningar för ett ändamålsenligt arbete finns genom antagandet av strategin för kompetensförsörjningen och arbetet med rekrytering, kompetensutveckling och andra delar kopplat till kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Den interna kontrollen på området bedöms i begränsad utsträckning vara tillräcklig.

Bedömningen av respektive kontrollmål framgår av rapportens olika delar under avsnitt 3.

## 1.2. **Rekommendationer**

För att utveckla verksamheten lämnas följande rekommendationer.

Att kommunstyrelsen:

- ✓ Säkerställer en ändamålsenlig implementering av *Strategin för kompetensförsörjningen* i hela kommunkoncernen.
- ✓ Säkerställer att förvaltningar har tillgång till ett tillräckligt HR-stöd kopplat till granskningsområdet *Attraktiv arbetsgivare* och det uppdrag verksamheten har att verkställa.
- ✓ Säkerställer att ändamålsenlig uppföljning sker på granskningsområdet samt att analyser utvecklas i syfte att skapa förutsättningar för beslut om åtgärder för att nå måluppfyllelse på området.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

I fullmäktiges övergripande visionsdokument anges mål om en välfungerande offentlig service som tryggar invånarnas hälsa, sociala välfärd och att den ska finnas nära invånarna. Kiruna kommun bedriver som arbetsgivare en verksamhet där tillgången till rätt kompetens har betydelse för att befintliga uppdrag ska kunna verkställas av organisationen.

Även attraktiviteten kommunen har som arbetsgivare har betydelse. Inte bara för att behålla befintliga medarbetare utan även i förhållande till att tillgodose rekryteringsbehov av nya medarbetare inom verksamheterna. Ett bristfälligt arbete inom granskningsområdet attraktiv arbetsgivare kan ytterst riskera att verksamhetens inte bedrivs på avsett sätt och att uppställda politiska mål inte nås.

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning inom området.

### **2.2. Revisionsfråga**

Har kommunstyrelsen säkerställt att arbetet för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare för såväl befintliga som potentiella medarbetare sker ändamålsenligt, och med en tillräcklig intern kontroll?

### **2.3. Kontrollmål**

- ✓ Har kommunstyrelsen antagit mål samt definition som tydliggör vad begreppet attraktiv arbetsgivare innebär för såväl arbetsgivaren, befintliga och potentiella medarbetare?
- ✓ Finns en utarbetad och tillämpad strategi för att uppnå antagna målsättningar för området attraktiv arbetsgivare som inkluderar såväl nuvarande som potentiella medarbetare?
- ✓ Sker utbildning och stöd till chefer som säkerställer att antagna målsättningar för området är kända och tillämpas i chefernas dagliga ledarskap?
- ✓ Sker regelbunden och tillräcklig uppföljning av i vilken utsträckning antagna målsättningar för granskningsområdet uppnåtts, och rapporteras detta till kommunstyrelsen?
- ✓ Sker analys av resultat/utfall för granskningsområdet som innebär att kommunstyrelsen får ett tillräckligt underlag för beslut om åtgärder, samt har kommunstyrelsen vidtagit aktiva åtgärder mot bakgrund av detta?

### **2.4. Revisionskriterier**

- ✓ Kommunallagen kap 6:7
- ✓ Kommunfullmäktiges styrande dokument 2017

## **2.5. Metod och avgränsning**

Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen. Granskningen är avgränsad till i huvudsak kommunstyrelsen men även verksamhet inom socialnämnden, kultur- och utbildningsnämnden, miljö- och byggnadsnämnden samt överförmyndarnämnden berörs.

Metoderna i denna granskning har varit intervjuer och analyser av relevanta dokument. Intervjuer har genomförts med biträdande kommunchef, personalchef, strateg på personalavdelningen, socialförvaltningens chef, miljö- och byggnadsförvaltningens chef (tillika tf chef för överförmyndarverksamheten), kultur- och utbildningsförvaltningens chef samt första linjens chefer från nämnda förvaltningar. Dokumentgranskningen har omfattat delårsrapport, personalpolitiskt program, personalredovisning, verksamhetsplaner, visionsdokument, strategi för kompetensförsörjning samt sammanträdesprotokoll.

I bedömningen av revisionsfrågan och kontrollmål har en fyrgradig skala använts enligt nedan:

### *Bedömningsskala för revisionsfråga och kontrollmål*

- **inte** (uppnått målnivån)
- **i begränsad utsträckning** (uppnått målnivån)
- **till övervägande del** (uppnått målnivån)
- **ja** (uppnått målnivån)

## **3. Iakttagelser, bedömningar och rekommendationer**

### **3.1. Målstyrning – attraktiv arbetsgivare**

#### **3.1.1. Iakttagelser**

##### **3.1.1.1. Kommunövergripande styrdokument**

Kiruna kommun har i sitt övergripande visionsdokument ett antal mål. Vi uppfattar att följande har koppling till granskningsområdet – *Attraktiv arbetsgivare*:

- ✓ I avsnittet Strategiska inriktningar och övergripande mål berörs kommunen som attraktiv arbetsgivare i två av målen.
  - *I Kiruna har arbetsmarknaden en bredd som attraherar både kvinnor och män samt att förutsättningarna att driva företag är bra.*
  - *En väl fungerande offentlig service tryggar invånarnas hälsa, sociala välfärd och ska finnas nära invånarna.*
- ✓ Visionen inklusive kommunens tolkning som betonar vikten av att kommunen har människor som vill leva, bo och arbeta i kommunen.

I kommunens finns ett personalpolitiskt program daterat 2006-09-05. Det framgår inte av dokumentet om programmet är antaget på politisk nivå. Programmet syftar till att ge stöd och vägledning i arbetet med att förverkliga personalpolitiken. Dokumentet riktar sig både till befintliga och potentiella medarbetare. Det *Personalpolitiska programmet* innehåller följande;

- ✓ Inledning
- ✓ Kiruna kommuns värdegrund
- ✓ Policy för medarbetarskap och chefskap
- ✓ Policy för personal- och kompetensförsörjning
- ✓ Lönepolicy
- ✓ Policy för arbetstid
- ✓ Arbetsmiljöpolicy
- ✓ Hälsa- och friskvårdpolicy
- ✓ Policy för hot och våld
- ✓ Rehabiliteringspolicy
- ✓ Policy för alkohol och droger
- ✓ Policy för jämställdhet, jämlikhet, etniska mångfald och likabehandling
- ✓ Trafiksäkerhetspolicy
- ✓ Age management (ledarskap som tar hänsyn till den enskildes förutsättningar oavsett ålder)



Av intervjuerna framgår att innehållet i det personalpolitiska programmet inte ska ses som kommunens definition på begreppet *Attraktiv arbetsgivare* utan ett dokument som beskriver begrepp som omfattas av attraktiv arbetsgivare och hur kommunen arbetar med dessa genom olika policys, exempelvis kompetensförsörjning.

Förmåner finns för befintliga medarbetare, men det krävs ett mer aktivt arbete för att medarbetarna ska vara medvetna om vilka förmåner som finns, enligt intervju. Idag får den som är nyanställd en folder skickad till sig där förmånerna framgår.

### 3.1.1.2. Kompetensförsörjningsplan

En strategi för kompetensförsörjningen har antagits av kommunstyrelsen i oktober 2017, (2017-10-09 § 270). Vid genomförandet av intervjuerna hade inte strategin för kompetensförsörjningen antagits ännu. Det framgår av intervjuer att strategin ska ersätta det personalpolitiska programmet. Av såväl dokument som beslut beslutet i oktober framgår att nämnderna ska ansvara för att konkretisera strategin i egna kompetensförsörjningsplaner. För år 2018 ska respektive nämnds kompetensförsörjningsplan redovisas för kommunstyrelsen senast 31 mars 2018. Strategin ses som ett verktyg för kommunkoncernen att klara processen kring kompetensförsörjningen - "*Attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla och avsluta*". Strategin för kompetensförsörjningen utgår ifrån kommunens vision och övergripande mål. Vidare framgår av beslutet i oktober av kommunstyrelsen att planerna som arbetas fram av nämnd eller utskott ska utgöra en del av budgetprocessen.

Chefer och medarbetare beskrivs i strategidokumentet som de "*bästa ambassadörerna för sitt yrke och för Kiruna kommun som arbetsgivare*". I strategin redogörs även för utmaningar som samhället i stort står inför och vad detta kan innebära för kommunen avseende tillgång till kompetens. Vidare innehåller planen strategier för att klara kompetensförsörjningen. Dessa utgår ifrån *Sveriges Kommuner och Landstings* identifierade strategier för att möta kompetensförsörjningen framöver.

Strategin avhandlar inte i något enskilt avsnitt kommunen som *Attraktiv arbetsgivare*, dock innehåller strategierna på olika sätt delar som påverkar kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

### 3.1.1.3. Nämnds-, förvaltnings- och enhetsnivå

Av intervjuerna framgår att det idag inte finns någon enhetlig eller tydlig definition avseende begreppet *Attraktiv arbetsgivare* och vad innebörden av begreppet betyder för kommunen som arbetsgivare. Vid genomförandet av intervjuerna hade inte, som tidigare angivits, strategin för kompetensförsörjningen fastställts.

De delar som från kommunens vision kopplas samman med arbetsgivarrollen och arbetet med att vara en attraktiv utgörs främst av visionens fokus på jämställdhetsarbetet och de följder som kommer med detta, enligt intervju. Utgångspunkten för att kommunens ska kunna uppfattas som en attraktiv arbetsgivare utgår från att ledarskapet upplevs som "attraktivt" av såväl medarbetare som potentiella medarbetare.

Kommunens övergripande mål har brutits ned inom respektive förvaltning och dokumenterats i verksamhetsplanerna. Nämnderna har arbetat med kompetensförsörjningen trots avsaknad av kommunövergripande plan för detta. Arbetet

kopplat till kompetensförsörjningen uppges inte vara samordnat utan respektive nämnd har arbetat utifrån respektive förvaltnings behov. Vi uppfattar av intervjuade en förväntan om att nämnderna ska få ett uppdrag om att utarbeta en kompetensförsörjningsplan med utgångspunkt i den kommunövergripande planen för detta.

Kommunkontoret styrs och leds politiskt av kommunstyrelsen och ansvarar bl. a. för verksamhetsområdet personal för kommunens övriga förvaltningar. I verksamhetsplanen för kommunkontoret har mål och aktiviteter arbetats fram med koppling till granskningsområdet. Inom huvudmålen *Kompetensförsörjning, Förebyggande hälsoarbete, Kvalitetssäkra rehabiliteringsarbetet* har delmål och aktiviteter arbetats fram.

På förvaltningsnivå finns behov av att arbeta strategiskt utifrån den enskilda förvaltningens behov med personalfrågor av olika slag, enligt intervju. Stöd från HR-avdelningen lyfts fram som en viktig förutsättning för att lyckas på området. I detta sammanhang förespråkas att respektive förvaltning bör ha tillgång till personal som särskilt arbetar med HR-frågor avgränsat till en enskild förvaltnings område och kopplat till det verksamhetsnära chefsarbetet.

På enhetsnivå är upplevelsen att det saknas en tydlig styrning för arbetet på granskningsområdet. Arbetet utgår ifrån verksamhetens förutsättningar och utmaningar, vilket medför att det finns olika utmaningar för olika verksamheter inom kommunkoncernen. För vissa enheter kan fokus ligga på rekrytering och att attrahera arbetskraft, andra enheter står inför utmaningar att utveckla verksamheten och stimulera den arbetskraft som är anställd i syfte att få den att stanna kvar.

### **3.1.2. Bedömning**

Den revisionella bedömningen är att det inte finns en tydlig antagen definition som tydliggör begreppet *attraktiv arbetsgivare*. Vi bedömer att det den nyligen antagna strategin på området ger förutsättningar för att definiera vad detta innebär för arbetsgivaren, befintlig personal och potentiella medarbetare. Vidare bedömer vi att mål i begränsad utsträckning har identifierats för området *attraktiv arbetsgivare*. Vi ser det som positivt att kommunen antagit en strategi för kompetensförsörjningen. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser:

*Det har inte funnits något styrdokument som på ett tydligt och enhetligt sätt har definierat begreppet attraktiv arbetsgivare. Det "Personalpolitiska programmet" innehåller dock delar kopplat till begreppet attraktiv arbetsgivare.*

*Mål kopplat till kommunen som attraktiv arbetsgivare har till viss del identifierats inom ramen för de verksamhetsplaner som arbetats fram med koppling till kommunens övergripande vision och mål.*

*Kommunstyrelsen har beslutat om processer för arbetet med att arbeta fram planer kopplat till strategin om kompetensförsörjning. Processen inkluderar nämndernas verksamheter och ger förutsättningar för att tydliggöra en gemensam syn på begreppet för såväl arbetsgivaren, befintliga och potentiella medarbetare.*

Med anledning av iakttagelserna i kontrollmålet rekommenderar vi följande. Att styrelsen:

- ✓ Säkerställer en ändamålsenlig implementering av *Strategin för kompetensförsörjningen* i hela kommunkoncernen.

## **3.2. Strategi – attraktiv arbetsgivare**

### **3.2.1. Iakttagelser**

Vid genomförandet av intervjuerna hade kommunen inte antagit numer gällande strategi för kompetensförsörjningen. Av tidigare revisionsgranskningar<sup>1</sup> på området framgår att strategin skulle ha arbetats fram under 2012. Det uppges att en omfattande process där hela kommunkoncernen varit inblandad samt omsättning av personal på strategiska positioner medfört förseningar med att arbeta fram strategin. Den antagna strategin innehåller identifierade strategier på området. Dessa är grupperade under följande rubriker:

- ✓ *Använda kompetensen på rätt sätt*
- ✓ *Bredda rekryteringen och locka nya grupper till jobben*
- ✓ *Låta fler jobba mer*
- ✓ *Förläng arbetslivet*
- ✓ *Utveckla arbetsmiljö- arbetsorganisation – skapa engagemang*
- ✓ *Utnyttja tekniken bättre*
- ✓ *Marknadsföra jobben*
- ✓ *Visa karriär möjligheter*
- ✓ *Underlätta lönekarriärer*

För respektive strategi finns angivna kortsiktiga och långsiktiga mål samt aktiviteter för att nå dessa. Strategierna omfattar sammantaget både befintlig och potentiell personal. Av intervjuerna framgår att ledarskapet är viktigt för hur kommunen uppfattas som arbetsgivare.

Av intervjuer framgår att kommunens arbete med personalrekrytering aktualiserats i kommunens strategiska ledningsgrupp<sup>2</sup> genom att respektive förvaltning beskriver genomförda, pågående och aktuella aktiviteter.

För att kommunen ska kunna arbeta strategiskt lyfts de olika förvaltningarnas möjlighet och tillgång till ett verksamhetsnära HR-stöd fram som en viktig faktor.

Vi erhåller beskrivningar som ger en bild av att förvaltningarna har olika utmaningar och förutsättningar. Styrningen avseende kommunen som *attraktiv arbetsgivare* har utgått ifrån de mål som arbetas fram i verksamhetsplanerna för respektive nämnd, enligt intervjuer. Den samlade bilden av intervjuerna är att det upplevs saknas en tydlig

<sup>1</sup> Revisionsrapporter; *Personalförsörjning 2012, Uppföljande granskning Personalförsörjning 2015*

<sup>2</sup> Strategisk ledningsgrupp - I gruppen sitter kommunchef, biträdande kommunchef, säkerhetsansvarig, informationsansvarig, förvaltningschefer samt verkställande direktörerna för Tekniska verken och Kiruna bostäder.

kommunövergripande styrning på området *attraktiv arbetsgivare*. De olika förvaltningarnas enheter står inför skilda utmaningar och det speglar sig även i det arbete som utförs kopplat till *attraktiv arbetsgivare*. Socialförvaltningen och kultur- och utbildningsnämnden har utmaningar med att rekrytera personal och arbetar därför mer riktat med detta. Miljö- och byggförvaltningen har inom räddningstjänsten inga problem med att rekrytera ordinarie räddningspersonal, dock finns det svårigheter att rekrytera räddningspersonal i beredskap och främst på landsbygden. I övrigt arbetar miljö- och byggförvaltningen fokuserat med att stärka synen på kommunen som en *attraktiv arbetsgivare* bland den befintliga personalen. Överförmyndaren har arbetat aktivt med att förbättra arbetsmiljön och detta har genom ett aktivt ledarskap gett resultat, enligt intervju. Exempelvis genom fler sökanden vid den senaste rekryteringen till överförmyndarverksamheten.

När kommunen och de enskilda förvaltningarna ska genomföra aktiviteter, exempelvis vid mässor och liknande, uppges detta ske tillsammans med representanter från HR-avdelningen.

### **3.2.2. Bedömning**

Den revisionella bedömningen är att det finns en utarbetad och nyligen antagen strategi för att uppnå antagna målsättningar för området *attraktiv arbetsgivare* för såväl befintlig som potentiella medarbetare. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser:

*Det finns en nyligt framtagen strategi för granskningsområdet som ännu inte implementerats i kommunkoncernen.*

*Arbete avseende personalrekrytering har aktualiserats genom rapportering på området från respektive förvaltning.*

*Det har saknats en tydlig styrning på området samt att enheterna i de olika förvaltningarna står inför olika utmaningar vilket medfört olika fokus i det arbete som bedrivits på området.*

I likhet med föregående avsnitt konstaterar vi även här behov av att kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig implementering av *Strategin för kompetensförsörjningen* i hela kommunkoncernen.

## **3.3. Utbildning och stöd till chefer av attraktiv arbetsgivare**

### **3.3.1. Iakttagelser**

Det anges att en nyanställd chef i samband med introduktion ges utbildning i olika block där ett block har fokus på kommunen som koncern och hur den enskilda chefen kommer in i det sammanhanget. Chefer inom kommunen uppges även ha möjligheter till kompetensutvecklande aktiviteter framförallt via de ledarskapsdagar som genomförs under året och där information/utbildning på personalområdet sker.

Tidigare är uppges det funnits en hög omsättning av chefer i kommunen. Vi uppfattar att det blivit bättre men att det bl.a. finns svårigheter med att rekrytera rektorer.

Som tidigare beskrivits finns möjlighet för chefer att vid behov erhålla stöd från kommunens personalavdelning, t.ex. vid rekryteringar och övriga personalärende.

Samtidigt menar några att det finns visst utrymme för ett än mer verksamhetsinriktat HR-stöd. Kunskap och kännedom om de olika verksamheternas unika utmaningar uppges i detta sammanhang vara betydelsefullt i förhållande till ett än mer tydligare proaktivt förhållningssätt från HR-stöd gällande verksamhetens utmaningar kopplat till personalområdet.

### **3.3.2. Bedömning**

Den revisionella bedömningen är att utbildning och stöd till chefer till övervägande del finns avseende stöttning på området i den mån mål på området funnits. Inom ramen för granskningen erhåller vi indikationer om att behov av ytterligare HR-stöd kan finnas inom förvaltningarna. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser:

*Det genomförs kompetensutvecklande insatser under året på de ledarskapsutbildningar som hålls årligen.*

*Den som är nyanställd chef får en introduktionsutbildning där bl.a. rollen som chef redogörs för i ett kommunövergripande perspektiv.*

*Den som är chef i kommunen får stöd av personalavdelningen i frågor kopplat personalområdet. Finns indikationer av ytterligare behov av HR-stöd inom förvaltningarna.*

Mot bakgrund av våra bedömningar rekommenderar vi att styrelsen:

- ✓ Säkerställer att förvaltningar har tillgång till ett tillräckligt HR-stöd kopplat till granskningsområdet *Attraktiv arbetsgivare* och det uppdrag verksamheten har att verkställa.

## **3.4. Uppföljning och aktiva åtgärder**

### **3.4.1. Iakttagelser**

Uppföljning kopplat till *attraktiv arbetsgivare* har skett inom ramen för uppföljning av styrelsens verksamhetsplan. Framöver kommer uppföljning av strategin för kompetensförsörjningen och framarbetade nämndspecifika planer ske årligen. Vi erhåller beskrivning om att kommunstyrelsen har stort intresse och engagemang avseende granskningsområdet. Kommunstyrelsen har under 2017 erhållit rapportering avseende; heltidsanställning, 80/90/100-modellen<sup>3</sup> och friskvård, enligt intervju.

I oktober 2017 har målen för kommunstyrelsen följts upp i delårsrapporten (2017-10-09 § 246). Målen för personalavdelningen bedömdes delvis vara uppfyllda och två av målen var påbörjade varav ett av dessa var HR-strategi. Rapporteringen av målen i delårsrapporten innehåller ingen analys över utfallet av målen. Denna strategi är numera antagen och det målet får anses vara uppfyllt.

*Personalredovisning och hälsobokslut för 2016* har redovisats för kommunstyrelsen i september 2017. Redovisningen omfattade; personalkostnader, sjukskrivningskostnader, sjukskrivningar, hälso- och friskvårdsinsatser, företagshälsovård samt övrig information som anställning av arbetsmiljöingenjör (2017-09-04 § 185).

<sup>3</sup> En modell att minska arbetstiden för den som är tillsvidareanställd från 100 % till 80 %, men få 90 % av sin lön.

Personalchefen uppges delta vid kommunstyrelsens sammanträden och redovisar personalrelaterad uppföljning såsom; personalredovisning, sjuktal och medarbetarundersökning.

På nämnds nivå sker uppföljning på personalområdet två gånger per år till nämnderna. Uppföljning av personalområdet sker även inom ramen för det systematiska kvalitetsarbete som bedrivs inom socialnämndens verksamhet och kultur- och utbildningsnämndens verksamhet. Detta arbete dokumenteras i olika rapporter/berättelser som redovisas för nämnden.

Inom ramen för vår granskning uppfattar vi att de aktiva åtgärder styrelsen vidtagit under året kopplat till granskningsområdet är att anta strategi för kompetensförsörjningen. Utöver detta finner vi inte att några särskilda beslut fattats vid den uppföljning/redovisning som presenterats för styrelsen.

Uppföljning på området attraktiv arbetsgivare sker även inom ramen för de medarbetarundersökningar som genomförs årligen.

### 3.4.2. *Bedömning*

Den revisionella bedömningen är att uppföljning av målsättningar kopplat till granskningsområdet, i den mån dessa finns framarbetade, sker i tillräcklig utsträckning. Vi bedömer dock att analyser av resultat kan utvecklas för att ge förutsättningar för styrelsen att fatta beslut om åtgärder för att nå måluppfyllelse. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser:

*Den uppföljning som skett på området har tidigare skett inom ramen för uppföljning av nämndernas och styrelsens verksamhetsplaner och kommer framöver främst ske genom uppföljning av strategin för kompetensförsörjning och nämndernas framarbetade planer på området.*

*Kommunstyrelsens mål har under 2017 följts upp i delårsrapporten och där saknas analys till utfallet samt att målen för personalavdelningen till viss del bedöms som uppfyllda.*

*Mål om framarbetande av HR-strategi har uppfyllts genom antagandet av strategin för kompetensförsörjningen.*

*Redovisning till styrelsen har skett genom redovisning av "Personalredovisning och hälsobokslut 2016" samt att personalchefen deltar och informerar kring granskningsområdet på styrelsens sammanträde.*

*Nämnderna får uppföljning på personalområdet två gånger per år.*

Med anledning av iakttagelserna i kontrollmålet har vi identifierat följande utvecklingsområden för kommunstyrelsen. Att styrelsen:

- ✓ Säkerställer att ändamålsenlig uppföljning sker på granskningsområdet samt att analyser utvecklas i syfte att skapa förutsättningar för beslut om åtgärder för att nå måluppfyllelse på området.