



Granskning av kommunens kompetens- och personalförsörjning

Rapport

Vänersborg kommun

KPMG AB

2023-11-30

Antal sidor: 28

Antal bilagor: 2



Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Mål, nyckeltal och uppföljning	7
3.2	Bedömningar, analyser och handlingsplaner	12
3.3	System för kompetensutveckling	18
3.4	Medarbetarundersökning och avslutningssamtal	19
3.5	Personalomsättning	20
4	Samlad bedömning och rekommendationer	24
A	Granskade dokument och intervjupersoner	27
B	Nyckeltal	28

1 Sammanfattning

KPMG har av Vänersborgs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens kompetens- och personalförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och berörda nämnder säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden i allt väsentlighet har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetens- och personalförsörjning.

Vidare är vår samlade bedömning att miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden delvis har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetens- och personalförsörjning.

Kommunstyrelsen och nämnderna har antagit förväntade resultat kopplat till kommunfullmäktiges inriktningsmål ”Våra medarbetare ska ges förutsättningar för ett friskt och hållbart arbetsliv”, i linje med visionen om Vänersborgs kommun som en attraktiv arbetsgivare. Varken barn- och utbildningsnämnden, kommunstyrelseförvaltningen eller socialnämnden uppnådde sina mål för 2022 avseende minskad sjukfrånvaro. Även barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden uppnådde inte målet gällande ökad HME¹ resultat.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen följer upp nämndernas förväntade resultat genom den personalekonomiska redovisningen och verksamhetsberättelser. Ytterligare uppföljning sker i personal- och förhandlingsutskottet genom förvaltningschefernas och HR-partnernas redovisning av kompetensförsörjningsfrågor.

Personal- och förhandlingsutskottet har fastställt övergripande riktlinjer för kommunens kompetensförsörjningsarbete. Riktlinjerna har dock inte reviderats sedan oktober 2018, vilket bland annat medför risk att dess ingående lista över identifierade bristyrken är utdaterad.

Kommunstyrelsen har inte fastställt någon kommunövergripande handlingsplan för hur kompetensförsörjningsarbetet ska genomföras i de olika verksamheterna, exempelvis i form av en kompetensförsörjningsstrategi. Vi ser med fördel att kommunstyrelsen färdigställer den övergripande strategi som vid författandet av denna granskningsrapport utarbetas. Detta för att tydliggöra kommunens samlade strategi och åtgärder för att möta kommande/identifierade behov.

Vi bedömer att miljö- och byggnadsförvaltningen saknar nedtecknade rutiner för att bedöma och analysera personal och kompetensbehov. Vi bedömer att handlingsplaner

¹ Hållbart medarbetarengagemang

för kompetensförsörjningen saknas. Samtidigt bedömer vi att förvaltningen, på grund av sin begränsade storlek, får sitt kompetensförsörjningsarbete att fungera i praktiken. Vi delar förvaltningens bedömning att dess många specialistkompetenser kan utgöra en sårbarhet ur ett rekryteringsperspektiv. Därav bedömer vi att förvaltningen skulle kunna dra fördelar av att upprätta en egen kompetensförsörjningsplan, där dessa sårbarheter kan adresseras ur ett strategiskt perspektiv.

Vi kan konstatera att den externa personalomsättningen har ökat inom socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen sedan 2020. Inom och miljö- och byggnadsförvaltningen har den externa personalomsättningen ökat sedan 2021. Vi bedömer att det inom dessa förvaltningar kan finnas anledning att se över hur den negativa utvecklingen avseende personalomsättning kan motverkas.

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

Revisionsfråga	Bedömning	Rekommendationer
<p>Har kommunstyrelsen och nämnderna formulerat mål och indikatorer för att uppnå fullmäktiges vision att vara en attraktiv arbetsgivare?</p>	<p>Vår bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna har formulerat mål och indikatorer för att uppnå fullmäktiges vision att vara en attraktiv arbetsgivare.</p>	<p>Inga rekommendationer.</p>
<p>Görs bedömningar och analyser samt vidtas åtgärder beträffande kompetens-/ personalbehovet på kort och lång sikt?</p> <p>- Finns handlingsplaner?</p>	<p>Vår bedömning är att socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden i allt väsentligt gör bedömningar samt analyser beträffande kompetens- och personalbehovet.</p> <p>Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen, byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden delvis gör bedömningar samt analyser beträffande kompetens- och personalbehovet.</p> <p>Vår bedömning är att det socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden har fastställt tillfredställande handlingsplaner.</p> <p>Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen i allt väsentlighet har fastställt handlingsplaner.</p> <p>Därutöver bedömer vi att miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden inte fastställt några handlingsplaner.</p>	<p>Kommunstyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revidera personal- och förhandlingsutskottets styrdokument för personal- och kompetensförsörjning, inklusive listan på bristyrken i kommunen. - Färdigställa den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin och säkerställa att denna implementeras i förvaltningarna. <p>Byggnadsnämnden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skapa dokumenterade rutiner för att inventera och analysera verksamheternas kompetensbehov. - Överväga att ta fram en egen kompetensförsörjningsplan för nämndens verksamheter. <p>Miljö- och hälsoskyddsnämnden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skapa dokumenterade rutiner för att inventera och analysera verksamheternas kompetensbehov.

Vänersborg kommun

Granskning av kommunens kompetens- och personalförsörjning

2023-11-30

		<ul style="list-style-type: none"> - Överväga att ta fram en egen kompetensförsörjningsplan för nämndens verksamheter.
Finns systematik för att årligen fånga upp behov av kompetensutveckling i organisationen?	Vår bedömning är att det finns system för att årligen fånga upp behov av kompetensutveckling i organisationen.	Inga rekommendationer.
Har kommunstyrelsen och nämnderna en tydlig bild av orsaken till verksamheternas personal-omsättning?	<p>Vår bedömning är att kommunstyrelsen, byggnadsnämnden samt miljö- och hälsoskydds nämnden allt väsentligt arbetar tillfredställande för att minska sin personalomsättning.</p> <p>Vidare är vår bedömning att socialnämnden samt barn- och utbildningsnämnden delvis arbetar tillfredsställande för att minska sin personalomsättning.</p>	<p>Barn- och utbildningsnämnden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vidta åtgärder för att reducera förvaltningens personalomsättning. <p>Byggnadsnämnden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vidta åtgärder för att reducera förvaltningens personalomsättning. <p>Miljö- och hälsoskydds nämnden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vidta åtgärder för att reducera förvaltningens personalomsättning. <p>Socialnämnden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vidta åtgärder för att reducera förvaltningens personalomsättning.
Genomförs medarbetarundersökningar och avslutningssamtal, i syfte att bland annat undersöka vad medarbetarna tycker om Vänersborgs kommun som arbetsgivare?	Vår bedömning är att det i allt väsentligt genomförts medarbetarundersökningar och avslutningssamtal inom styrelsens och nämndernas verksamheter.	Inga rekommendationer.
Följer kommunstyrelsen upp nämndernas arbete med kompetensförsörjning på ett tillfredställande sätt?	Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt följer upp nämndernas arbete med kompetensförsörjning på ett tillfredställande sätt.	Inga rekommendationer.

2 Bakgrund

KPMG har av Vänersborgs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens kompetens- och personalförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Vänersborgs kommun bedriver liksom andra kommuner i stor utsträckning en personalintensiv verksamhet. Personalen är såväl den främsta resursen i kommunen som den största kostnadsposten. Kompetensförsörjningen blir en allt större utmaning när befolkningsstrukturen förändras framöver och personer över 80 år ökar med nära 50 procent samtidigt som personer i arbetsför ålder ökar med knappt 5 procent. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

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 personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras. En viktig förutsättning för att klara kompetensförsörjningen är att befintlig och presumtiv personal uppfattar kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Kommunfullmäktige har i mål- och resursplan 2023–2025 identifierat att ett friskt och hållbart arbetsliv är en förutsättning för att uppfylla kommunens vision som ”attraktiv och hållbar i alla delar, hela livet”.

Revisorerna har i sin riskanalys för 2023 bedömt att det finns en risk för att kommunen inte klarar att möta sitt kompetensförsörjningsbehov och att medarbetarna inte har möjlighet att utvecklas inom ramen för sin anställning. Revisorerna önskar därav göra en fördjupad granskning av kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och berörda nämnder har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen och nämnderna formulerat mål och indikatorer för att uppnå fullmäktiges vision att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Görs bedömningar och analyser samt vidtas åtgärder beträffande kompetens-/personalbehovet på kort och lång sikt?
 - Finns handlingsplaner?
- Finns systematik för att årligen fånga upp behov av kompetensutveckling i organisationen?

- Har kommunstyrelsen och nämnderna en tydlig bild av orsaken till verksamheternas personalomsättning?
- Genomförs medarbetarundersökningar och avslutningssamtal, i syfte att bl.a. undersöka vad medarbetarna tycker om Vänersborgs kommun som arbetsgivare?
- Följer kommunstyrelsen upp nämndernas arbete med kompetensförsörjning på ett tillfredställande sätt?

Granskningen avser kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, byggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden samt socialnämnden.

Kommunstyrelsen granskas även utifrån sitt övergripande personalansvar samt uppsiktsplikten.

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsens och nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning. Arbetsmiljöarbete och sjukskrivningsfrågor omfattas ej.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning
- Personalpolicy
- Policy för reducering av personal i samband med verksamhetsförändringar
- Övriga interna styrdokument, policys, riktlinjer och beslut.
- Uppsiktsplikten

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. I bilaga A återfinns en beskrivning av vilka dokument vi granskat samt vilka roller/funktioner vi intervjuat.

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Mål, nyckeltal och uppföljning

I "Mål- och resursplanen 2023–2025" ² beskriver kommunfullmäktige att Vänersborg kommun sedan 2013 har en politisk antagen vision som lyder: "Vänersborgs kommun – attraktiv och hållbar i alla delar, hela livet". För att konkretisera visionen har fullmäktige tagit fram fem inriktningsmål. Ett av dessa är:

- Våra medarbetare ska ges förutsättningar för ett friskt och hållbart arbetsliv.

I mål- och resursplanen beskrivs att nämnderna ansvarar gemensamt för att styra verksamheten mot den övergripande riktningen som kommunfullmäktige fastställt i inriktningsmålen. Nämnderna föreslår förväntade resultat kopplade till inriktningsmålet, som sedan fastställs av kommunfullmäktige.

Två övergripande nyckeltal har tagits fram i mål och resursplanen 2023–2025, vilka är medarbetarengagemang (HME) och sjukfrånvaro. Fullmäktiges målsättningar för respektive nyckeltal anges i tabell 1 nedan.

Tabell 1. Målsättningar – kommunövergripande

Nyckeltal	2022	2023	2025
Total sjukfrånvaro %	10	9	8,2
HME total	78	79	Riksnittet

Källa: Mål och resursplan 2023–2025

Måluppfyllelsen för såväl sjukfrånvaro som HME sammanställs i kommunens personalekonomiska redovisning. Se tabell 2 nedan för måluppfyllelsen under perioden 2020-2022.

Tabell 2. Måluppfyllelse – kommunövergripande

Kommunövergripande	2020	2021	2022
Total sjukfrånvaro (%)	10,6	10,0	10,5
HME total	78,2	78,4	78,3

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

² Faställd av kommunfullmäktige 2022-12-14

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har fastställt två förväntade resultat kopplat till kommunfullmäktiges inriktningsmål:

- Minskad sjukfrånvaro
- Ökad attraktivitet som arbetsgivare.

Attraktiviteten som arbetsgivare mäts genom nyckeltalet hållbart medarbetarengagemang (HME) via medarbetarundersökningen (se avsnitt 3.4 nedan).

Kommunstyrelsens måluppfyllelse för de förväntade resultaten redovisas i den personalekonomiska redovisningen. Sjukfrånvaron har i redovisningen brutits ned till både korttidsfrånvaro och långtidsfrånvaro. Måluppfyllelsen sammanfattas i tabell 3 nedan.

Tabell 3. Måluppfyllelse – Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen	2020	2021	2022
Total sjukfrånvaro (%)	3,3	3,7	5,2
Korttidsjukfrånvaro (%)	-	1,1	2,2
Långtidsjukfrånvaro (%)	-	2,6	3,1
HME total	-	78	80

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

Vid avvikande måluppfyllelse av HME tas åtgärdsplaner fram. Åtgärdsplanerna avser olika tre nivåer:

1. Övergripande nivå – rapporteras till kommunstyrelsen och centrala samverkansgruppen
2. Förvaltningsnivå – rapporteras till nämnd och förvaltningssamverkansgrupp
3. Avdelnings/enhetsnivåer – rapporteras inte till politiken.

Kommunstyrelsen följer upp åtgärdsplanerna vid årets slut inom ramen för verksamhetsuppföljningen i Stratsys³ samt i den personalekonomiska redovisningen.

Personal- och förhandlingsutskottet följer upp sjukfrånvaron både på kommunövergripande nivå samt uppdelat per förvaltning en gång i månaden. Därutöver rapporterar barn- och utbildningsförvaltningen samt socialförvaltningen sin

³ Kommunens digitala planerings- och uppföljningssystem

2023-11-30

sjukfrånvaro till både nämnd och kommunstyrelse tre gånger per år. Dessutom arbetar kommunstyrelseförvaltningen med löpande omvärldsbevakning där Vänersborgs sjukfrånvaro jämförs med liknande kommuner.

För att åtgärda den bristande måluppfyllelsen avseende sjukfrånvaro fick personalkontoret tilldelat 500 tkr till insatser för kommunen. Utifrån detta påbörjades tre insatser under hösten 2022. Den första insatsen var kompetenshöjning för både chefer och skyddsombud gällande psykisk hälsa. Insats nummer två avsåg karriärväxling för medarbetare som varit sjukskrivna längre än ett år med syfte att, om möjligt, hitta annan sysselsättning. Den tredje insatsen var en fördjupad kartläggning av fall där sjukskrivning pågått längre än ett år, i syfte att få en bättre förståelse för vilka insatser som är möjliga och bör prioriteras.

Utöver de två övergripande förväntade resultaten återfinns i den personalekonomiska redovisningen även andra nyckeltal kopplade till att vara en attraktiv arbetsgivare. Ett sådant nyckeltal är andelen medarbetare som agerar som ambassadörer för sin arbetsplats, vilket mäts genom en enkätfråga (eNPS⁴) i kommunens medarbetarundersökning. Frågan lyder: "Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera din arbetsplats till en kollega eller vän?" och besvaras på en skala från 1 till 10. Svaren grupperas sedan som negativ (0–6), passiv (7–8) eller ambassadör (9–10). Av kommunstyrelseförvaltningens uppföljning av medarbetarundersökningen framgår att andelen ambassadörer uppgick till 49 procent både år 2021 och 2022. Andelen negativa uppgick till 16 procent år 2021 respektive 17 procent år 2022. Resultaten för respektive förvaltning återfinns i bilaga B.

Dessutom följs nio nyckeltal som rapporteras in till Nyckeltalsinstitutet⁵, däribland medianlön, lång- och korttidssjukfrånvaro samt lika chefskarriär. Dessa nio nyckeltal belyser olika områden av betydelse för att vara en attraktiv arbetsgivare. Tillsammans formar dessa nyckeltal Attraktivt arbetsgivarindex (AVI). Nyckeltalen följs upp för samtliga förvaltningar inom Vänersborgs kommun. Dessa nyckeltal återfinns i bilaga B.

Enligt intervjuer rapporteras de nyckeltal som ingår i de förväntade resultaten, förutom i den personalekonomiska redovisningen, även i förvaltningarnas verksamhetsberättelser samt årsredovisningen. Med start 2023 kallas dessutom förvaltningscheferna samt respektive HR-partner till personal- och förhandlingsutskottet för dialogträffar. Dialogträffarna utgår från den personalekonomiska redovisningen vad gäller resultat, effekter och utmaningar.

⁴ Employer Net Promotor Score

⁵ Nyckeltalinstitutet AB tillhandahåller företagsnyckeltal som används av företag och organisationer i Sverige.

Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämnden har fastställt två förväntade resultat kopplade till fullmäktiges inriktningsmål om friskt och hållbart arbetsliv. Dessa är:

- Hållbart medarbetarengagemang ska öka
- Sjukfrånvaro ska minska

I nämndens verksamhetsberättelse för 2022 beskriver barn- och utbildningsnämnden att korttidssjukfrånvaron har ökat inom förvaltningen, medan långtidssjukskrivningarna minskat. Ytterligare beskrivs att efter pandemin har sjukfrånvarobeteendet förändrats med ökat hemarbete vid symtom. Psykisk ohälsa och somatiska diagnoser är huvudsakliga orsaker till långtidssjukskrivningar, vilket i stor utsträckning inte är arbetsrelaterade och därmed svårare för arbetsgivaren att påverka.

Tabell 4. *Måluppfyllelse – barn och utbildningsförvaltningen*

Barn- och utbildningsförvaltningen	2020	2021	2022
Total sjukfrånvaro (%)	10,0	10,1	10,1
Korttidssjukfrånvaro (%)	5,0	5,1	5,4
Långtidssjukfrånvaro (%)	5,0	5,0	4,6
HME total	-	80	79

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

Miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden

Miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden har en gemensam förvaltning, miljö- och byggnadsförvaltningen. Förvaltningen har identifierat ett förväntat resultat kopplat till kommunfullmäktiges inriktningsmål:

- Hållbart medarbetarengagemang ska uppgå till 80.

Enligt delårsrapporten har en handlingsplan tagits fram för att bevara de positiva resultaten för hållbart medarbetarengagemang, som ligger på 82 av 100. Resultaten av HME kommuniceras till medarbetarna vid antagandet av det förväntade resultatet och återfinns även i tertialrapporterna. För att fortsätta utveckla HME-resultaten har förvaltningen valt ut de frågor som genererat högst och lägst resultat för att diskuteras under arbetsplatsmöten.

Miljö- och byggnadsförvaltningen har inte fastställt något förväntat resultat gällande sjukfrånvaro, då nämnden redan ligger på en låg procentsnivå. Enligt kommunens styrmodell ska ett förväntat resultat ange önskad förändring utifrån nuläget, vilket enligt

Vänersborg kommun

Granskning av kommunens kompetens- och personalförsörjning

2023-11-30

de intervjuade är svårt med hänsyn till förvaltningens redan låga sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron följs ändå upp årligen i den personalekonomiska redovisningen.

Tabell 5. Måluppfyllelse – miljö och byggnadsförvaltningen

Miljö- och byggnads förvaltningen	2020	2021	2022
Total sjukfrånvaro (%)	3,0	3,7	3,0
Korttidssjukfrånvaro (%)	-	1,6	2,2
Långtidssjukfrånvaro (%)	-	2,1	0,8
HME total	-	80	82

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

Socialnämnden

Socialnämnden har fastställt två förväntade resultat kopplade till fullmäktiges inriktningsmål. Målen är:

- Hållbara medarbetarindex ska uppgå till minst 79
- Förvaltningens totala sjukfrånvaro ska minska jämfört med föregående år.

I socialnämndens verksamhetsberättelse 2022 beskrivs att långtidssjukfrånvaron har minskat under 2022 jämfört med 2021, men bedöms fortsatt ligga på en hög nivå. Korttidsfrånvaron är högre under 2022 jämfört med 2021, vilket till stor del kan härledas till frånvaro kopplad till förkylningssymptom orsakade av virusinfektioner som Covid-19 och säsongsinfluensa.

Tabell 6. Måluppfyllelse – socialförvaltningen

Socialförvaltningen	2020	2021	2022
Total sjukfrånvaro (%)	12,9	11,9	12,2
Korttidssjukfrånvaro (%)	-	4,2	4,9
Långtidssjukfrånvaro (%)	-	7,8	7,3
HME total	-	78	78

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

3.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna har formulerat mål och indikatorer för att uppnå fullmäktiges vision att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vi konstaterar att samtliga nämnder har antagit förväntade resultat kopplat till kommunfullmäktiges inriktningsmål "Våra medarbetare ska ges förutsättningar för ett friskt och hållbart arbetsliv", i linje med visionen om Vänersborgs kommun som en attraktiv arbetsgivare.

Vidare är vår bedömning att kommunstyrelsen i allt väsentligt följer upp nämndernas arbete med kompetensförsörjning på ett tillfredställande sätt.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen följer upp nämndernas förväntade resultat genom den personalekonomiska redovisningen och verksamhetsberättelser. Styrelsen följer även upp andra nyckeltal med koppling mot fullmäktiges vision, såsom eNPS och AVI, i den personalekonomiska redovisningen. Ytterligare uppföljning sker i personal- och förhandlingsutskottet genom förvaltningschefernas och HR-partnernas redovisning av kompetensförsörjningsfrågor.

Varken barn- och utbildningsnämnden, kommunstyrelsen eller socialnämnden uppnådde sina mål för 2022 avseende minskad sjukfrånvaro. Barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden uppnådde även inte målet gällande ökad HME.

3.2 Bedömningar, analyser och handlingsplaner

Kommunövergripande

Kommunfullmäktige i Vänersborgs kommun har formulerat en personalpolicy⁶ som beskriver Vänersborgs personalidé. Personalidén kretsar kring ett hållbart arbetsliv och utgörs av fyra punkter:

- **Medarbetarskap:** Var stolt över ditt yrke, skapa god trivsel, och rapportera trakasserier. Ta ansvar för hälsa och främja arbetsbalans för utveckling och välbefinnande.
- **Ledarskap:** Ledarskapet i Vänersborgs kommun ska vara hållbart, kommunikativt och modigt.
- **Dialog och delaktighet:** Medarbetare bör förstå sin roll, vara delaktiga och påverka. Bidrag med kunskap och engagemang i öppet, kreativt arbetsklimat där dialog med arbetsgivaren är avgörande.
- **Utveckling och möjligheter:** Medarbetare i Vänersborgs kommun ska lära av varandra, stimulera kreativitet, och ta ansvar för kompetensutveckling och

⁶ 2016-04-27

individuell lönesättning. Vi premierar dem som aktivt bidrar till arbetsplatsutveckling.

Därutöver har personal- och förhandlingsutskottet antagit ett styrdokument avseende personal och kompetensförsörjning⁷. Dokumentet innehåller riktlinjer för följande områden:

- Attrahera
- Rekrytera
- Rekrytering av chefer
- Introduktion
- Utvecklingsmöjligheter
- Förmåner
- Avveckling

I dokumentet anges bland annat vilka moment som ingår i rekryteringar. Exempelvis anges att behovsanalys ska genomföras för att identifiera vilka kompetenser som saknas. Enligt styrdokumentet medför en noggrann behovsanalys att det blir enklare att matcha mot aktuella behov och undvika slentrianmässig rekrytering.

Utskottets riktlinjer innehåller en lista över bristyrken. Enligt riktlinjen är det utskottet som avgör vilka yrken som klassas som bristyrken. De yrken som anges i riktlinjerna är:

- Yrkeserfarna arkitekter och ingenjörer
- Legitimerade lärare och förskollärare
- Socialsekreterare
- Sjuksköterska
- Fysioterapeuter.

Det framgår inte av riktlinjerna huruvida någon behovsanalys utförts som grund till listan med bristyrken. Styrdokumentet innehåller inte några åtgärder kopplade till bristyrkena.

Medarbetare som vidareutbildar sig till bristyrken kan enligt riktlinjerna erhålla ersättning och utbildningspremie efter överenskommelse med personalchefen (se avsnitt 3.3 nedan).

Vidare innehåller utskottets riktlinjer information om förmåner och utvecklingsmöjligheter för medarbetare, däribland rutiner för vidareutbildning och medarbetarsamtal ska genomföras (se avsnitt 3.3 och 3.4 nedan).

⁷ Antaget 2017-12-13. Reviderad 2018-10-10

I intervjuer beskrivs att Vänersborgs kommun saknar en kompetensförsörjningsstrategi på kommunövergripande nivå. Det framhölls att kommunstyrelseförvaltningen för närvarande arbetar med framtagande av en sådan strategi. Av kommunstyrelsens verksamhetsplan och detaljbudget för 2023 framgår att framtagandet av en kompetensförsörjningsstrategi är ett huvuduppdrag för perioden 2023–2025.

Av intervjuer framgår även att det nya kompetens- och omställningsavtalet, KOM-KR, implementeras i kommunen från och med 1 oktober 2022. I Vänersborgs kommunshandlingsplan för KOM-KR framgår att detta avtal skapar förutsättningar för arbetsgivaren och arbetsmarknadens kompetensförsörjning genom insatser som stödjer livslångt lärande och stärker arbetstagarnas position på arbetsmarknaden. Kommunen bidrar finansiellt till omställningsfonden och erhåller därefter statliga medel för kompetensresurser. Av den totala summan avsätts 30 procent centralt för att stödja kompetensförsörjningen på kommunnivå. Återstående 70 procent fördelas ut i de olika förvaltningarna baserat på antalet årsarbetare i den senaste personalekonomiska redovisningen. Det framgår inte i den personalekonomiska redovisningen vilket belopp som avses.

Därutöver har kommunstyrelseförvaltningen tagit fram en omvärldsanalys för 2024–2026 för att adressera de utmaningar och trender som påverkar kommunen, inklusive demografiska förändringar och behovet av rätt kompetens. Omvärldsanalysen är tänkt att kunna användas som kunskapsunderlag inför beslut som exempelvis rör budget eller verksamhetsplanering.

Socialnämnden

Socialförvaltningen har under 2023 tagit fram en strategisk personal- och kompetensförsörjningsplan⁸ för att utgöra grunden för kompetensförsörjnings- och rekryteringsplanering. Planen syftar till att bibehålla och säkra nödvändig kompetens, främja och utveckla medarbetarnas motivation samt möjliggöra förnyelse och utveckling av verksamheten. Enligt intervjuer planeras årlig revidering av personal- och kompetensförsörjningsplanen.

I personal- och kompetensförsörjningsplanen beskrivs även socialförvaltningens initiativ inom kompetensutveckling. Exempelvis har en modell för kunskap, kompetens och kvalitet antagits från Fyrbodalnätverket. Modellens övergripande syfte är att främja förhöjd kvalitet och resurseffektivitet inom verksamheterna samt etablera klara karriärvägar för baspersonal. Vid intervjuer belystes även att specifik kompetensutveckling har genomförts för olika verksamhetsområden, exempelvis Yrkesresan⁹ inom individ- och familjeomsorgen (IFO).

⁸ 2023-03-20

⁹ Yrkesresan är ett koncept för introduktion och kompetensutveckling för socialtjänstens medarbetare. Konceptet är ett samarbete mellan SKR, Socialstyrelsen och Regionala Samverkans- och stödstrukturer.

2023-11-30

I intervju framkom att förvaltningen arbetar aktivt med att följa upp och planera för framtida rekryteringar. Förvaltningen uppskattar utifrån sin senaste genomlysning av kommande kompetensbehov att omkring 440 undersköterskor behöver rekryteras under en fyraårsperiod.

För att kartlägga förvaltningens behov av personal och kompetens har flera workshops genomförts, på de olika samverkansgrupper på lokal samverkansgruppsnivå. Deltagande grupper har besvarat frågeställningar relaterade till Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) nio identifierade strategier för framtida kompetensförsörjning. Efter detta har förvaltningsövergripande samverkansgruppen fått ta del av det insamlade materialet. Resultaten har sammanställts och identifierade områden för fortsatt arbete med personal och kompetensförsörjning har fastställts. Detta ligger till grund för framtagna handlingsplan och aktiviteter under 2023–2028.

Ytterligare beskrivs i intervjuer att förvaltningsledningen nyligen inlett ett strategiskt arbete kopplat till personal- och kompetensförsörjningsplanen. Arbetet består i att ledningsgruppen gemensamt tagit fram en målbild med tillhörande övergripande aktiviteter som planeras att genomföras under 2024. Målbilden är: "Vi har personal med rätt kompetens som täcker vårt bemanningsbehov". De underrubriker som ska stödja målbilden är:

- Våra medarbetare trivs och känner sig stolta och viktiga på jobbet
- Allas Fulla potential tas tillvara
- Alla har huvuduppgiften i fokus och är engagerade
- Vi arbetar i en lärande organisation

I intervjuer beskrivs att socialförvaltningen har tagit fram en rutin för hållbara scheman. Ytterligare håller en bemanningshandbok på att tas fram i förvaltningen. I intervjuer framkommer emellertid att en sårbarhet är bristen på ett hållbart schemaplanerings system inom förvaltningen. Det lyfts att det är ett pågående uppdrag för att se över hur detta kan implementeras.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden

I sina årsredovisningar för 2022 och verksamhetsplaner för 2023 anger miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden att handlingsplaner har utarbetats för att behålla den goda måluppfyllelsen avseende HME (se avsnitt 3.1 ovan). Handlingsplanen är integrerad i förvaltningens rutiner för årlig skyddsron, där förvaltningen bland annat identifierar de frågor från medarbetarenkäten som fått lägst respektive högst resultat. Av handlingsplanen framgår att förvaltningens åtgärder främst ska vara dialoger kring frågorna vid arbetsplatsmötena, vilket även bekräftas av de intervjuade. Vi noterar att handlingsplanen avser arbetsmiljöarbete och inte innehåller några övriga åtgärdsplaner avseende kompetensförsörjning.

2023-11-30

Förvaltningen bedömer att enheterna har goda rykten, vilket enligt de intervjuade utgör en fördel i att attrahera kompetens. Utöver detta har förvaltningen inte gjort några egna analyser beträffande kompetensförsörjning. Enligt de intervjuade nyttjar förvaltningen de planer, strategier och analyser som görs på kommunövergripande nivå. I intervjuerna framhålls att förvaltningens begränsade storlek möjliggör att inventering av bemanning och kompetens sker löpande i förvaltningens ledningsgrupp.

Under intervju framkommer att förvaltningen inte identifierat några nuvarande bemanningsbehov. Däremot beskrivs att förvaltningen har många olika specialistkompetenser, vilket utgör en sårbarhet. Det finns därmed ett behov av att utbilda personal för att möta specifika kompetenskrav. Ett samarbete med Högskolan Väst har återupptagits efter Covid-19-pandemin, där förvaltningen även bidrar med lärare (bland annat inom mätkurser).

Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsförvaltningen har utarbetat en förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplan¹⁰ för 2023–2027 i enlighet med SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning, Suntarbetslivs forskningsbaserade friskfaktorer samt HÖK 21¹¹. I planen beskrivs de nio strategierna samt friskfaktorer, hur de hänger ihop samt aktiviteter för att arbeta med dem.

Därutöver har barn- och utbildningsförvaltningen, i enlighet med avtalet HÖK 21¹² mellan SKR, Sobona och lärarförbunden, utformat en strategisk kompetensförsörjningsplan. Planen innefattar 15 utvecklingsområden inom arbetstid, arbetsmiljö, arbetsorganisation samt lönebildning som syftar till att uppnå ökad måluppfyllelse, en god arbetsmiljö och ett läraryrke som attraherar skickliga behöriga lärare. För att värna enhetsspecifika behov är kompetensförsörjningsplanen utformad så att chef och medarbetare på respektive enhet identifierar och väljer ut det eller de utvecklingsområden som de önskar arbeta med under innevarande läsår. I kompetensförsörjningsplanen betonas särskilt behovet av att tydliggöra processen för uppstart, uppföljning och utvärdering av arbetet på enheterna.

Av intervjuer framgår att barn- och utbildningsförvaltningen har utvecklat en rutin för hantering av tjänstefördelning inför det kommande läsåret. I dokumentet "Rutin tjänstefördelning inför nytt läsår"¹³ beskrivs en långsiktig plan för hela läsåret, inklusive tjänsteplanering och identifiering av behov. Under intervjuer framkom även att förvaltningen regelbundet har dialoger med cheferna från olika enheter för att diskutera personalbehov. Till exempel genomför verksamhetscheferna regelbundna möten med

¹⁰ Kompetensförsörjningsplan 2023–2027-Barn- och utbildningsförvaltningen. Datering: 2023-10-23

¹¹ Huvudöverenskommelse med Lärarförbundets och Lärarnas Riksförbund Samverkansråd

¹²HÖK 21 Strategisk kompetens-försörjningsplan. Datering 2022-04-25

¹³ 2022-05-10

rektorerna varje vecka. Förvaltningens HR-partner deltar också i dessa möten för att fånga upp behov och upprätthålla en nära dialog.

Under intervju framkommer att förvaltningen har definierat en brist på legitimerade lärare, särskilt inom matematik, naturorienterande ämnen samt de praktiska/estetiska ämnena.

3.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden i allt väsentligt gör bedömningar samt analyser beträffande kompetens- och personalbehovet. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen, byggnadsnämnden samt miljö- och hälsoskyddsnämnden delvis gör bedömningar samt analyser beträffande kompetens- och personalbehovet.

Vår bedömning är att det socialnämnden samt barn- och utbildningsnämnden har fastställt tillfredställande handlingsplaner. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen i allt väsentlighet har fastställt handlingsplaner. Därutöver bedömer vi att miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden inte fastställt några handlingsplaner.

Vi konstaterar att personal- och förhandlingsutskottet fastställt övergripande riktlinjer för kommunens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Riktlinjerna har dock inte reviderats sedan oktober 2018, vilket bland annat innebär att listan över identifierade bristyrken riskerar att vara utdaterad.

Kommunstyrelsen har inte fastställt någon kommunövergripande handlingsplan för hur kompetensförsörjningsarbetet ska genomföras i de olika verksamheterna, exempelvis i form av en kompetensförsörjningsstrategi.

Vi ser med fördel att en övergripande handlingsplan utarbetas för att tydliggöra kommunens samlade strategi och åtgärder för att möta kommande/identifierade behov. En sådan handlingsplan bör enligt vår bedömning innehålla en analys av kommunens samlade kompetensförsörjningsbehov. Den bör även innehålla åtgärder på kort och lång sikt, samt en tidsplan för att möjliggöra uppföljning.

Vi noterar att kommunstyrelsen vid sammanfattandet av denna rapport arbetar med att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi.

Vi konstaterar att miljö- och byggnadsförvaltningen saknar egna nedtecknade rutiner för att bedöma och analysera personal- och kompetensbehov. Vidare konstaterar vi att förvaltningen inte har några dokumenterade handlingsplaner för sitt kompetensförsörjningsarbete. Den handlingsplan vi fått ta del av avser arbetsmiljöarbete inom ramen för den årliga skyddsronen, vilket enligt vår bedömning inte utgör en handlingsplan för kompetensförsörjning. Utifrån detta bedömer vi att miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden inte har säkerställt en tillräcklig styrning och planering för att säkerställa kompetensförsörjningen. Samtidigt bedömer vi att

förvaltningen, på grund av sin begränsade storlek, får sitt kompetensförsörjningsarbete att fungera i praktiken. Vi delar förvaltningens bedömning att dess många specialistkompetenser kan utgöra en sårbarhet ur ett rekryteringsperspektiv. Därav bedömer vi att förvaltningen skulle kunna dra fördelar av att upprätta en egen kompetensförsörjningsplan, där dessa sårbarheter kan adresseras ur ett strategiskt perspektiv.

3.3 System för kompetensutveckling

I det kommunövergripande styrdokumentet för personal- och kompetensförsörjning fastslås att både medarbetare och chef delar ansvaret för medarbetarnas kompetensutveckling. I dokumentet beskrivs även två program med fokus på utvecklingsmöjligheter, karriärprogrammet samt mentorprogrammet. Karriärprogrammet syftar till att ta vara på och utveckla medarbetare med potential att bli chef. Programmet ska säkra den framtida chefsförsörjningen och samtidigt erbjuda utvecklingsmöjligheter. Mentorprogrammet syftar till att ge chefer möjligheter för stöd och utveckling i sitt ledarskap samt karriär.

Systematiken för att identifiera kompetensutvecklingsbehov i organisationen framträder främst genom medarbetarsamtal enligt intervjuer. Under det första kvartalet varje år genomförs medarbetarsamtal mellan medarbetare och chef, där individuella mål diskuteras i relation till verksamhetens övergripande mål. Samtalet inkluderar även en översyn av medarbetarnas kompetensbehov. Syftet med medarbetarsamtalen är att skapa en dialog mellan medarbetare och chef angående uppdrag, mål och aktiviteter.

Enligt personal- och förhandlingsutskottets riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning kan medarbetare som vidareutbildar sig till bristyrken (se avsnitt 3.2 ovan) erhålla ersättning och utbildningspremie efter överenskommelse med personalchefen. Ersättning eller förmåner kan, efter överenskommelse, även erhållas för kortare utbildningar i samband med anpassnings- eller rehabiliteringsåtgärder. I riktlinjerna finns fastställda beloppsgränser för olika typer av premier, ersättningar och förmåner kopplat till utbildning.

Enligt intervjuer har ett utvecklingsarbete skett kring att skapa en digital plattform för medarbetarsamtalen. Ett systemstöd har upphandlats, som syftar till underlätta kursadministration, genomföra kompetenskartläggning, följa upp befintliga kompetenser, identifiera kompetensgap samt skapa individuella kompetensutvecklingsplaner i samband med medarbetarsamtalen. Arbetet med att implementera systemstödet kommer att fortsätta under 2024. Då kommer systemet även byggas på med kurs- och kompetensmoduler i syfte att förenkla samt kvalitetssäkra kompetensförsörjningsarbetet. Systemstödet är integrerat med den digitala medarbetarsamtalsplattformen för att koppla samman verksamheternas kompetensbehov med den enskilde medarbetarnas kompetensutveckling.

3.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att det finns system för att årligen fånga upp behov av kompetensutveckling i organisationen.

Vi noterar att det årliga medarbetarsamtalet fokuserar på att skapa individuella mål samt identifiera kompetensbehov.

Vi bedömer att kommunstyrelseförvaltningen, genom den nya digitala kompetensutvecklingsplattformen, skapat förutsättningar för att säkerställa medarbetarnas utveckling. Genom att systemet integreras med medarbetarsamtalsplattformen bedömer vi att samtliga förvaltningar ges möjlighet att kartlägga och planera för verksamheternas framtida kompetensbehov.

3.4 Medarbetarundersökning och avslutningssamtal

Vänersborg kommun genomför årligen en medarbetarundersökning. Enligt dokumentet "Information om medarbetarundersökning – till medarbetare och chefer" syftar medarbetarundersökningen till att:

- Politiken och ledning vill undersöka och följa upp medarbetarnas välmående kopplat till styr- och ledningsmodellen
- Kommunen ska undersöka risker i arbetsmiljön som en del av sitt arbetsmiljöansvar
- Resultatet ger ett stöd till chefer och medarbetare i dialogen om att utveckla en god arbetsmiljö. Det fortsatta utvecklingsarbetet, för att forma ett hållbart arbetsliv, handlar både om att minimera risker och att stärka friskfaktorer.

Enligt den personalekonomiska redovisningen 2022 består medarbetarundersökningen av två delar. Den första delen innehåller frågor om medarbetarengagemang och rekommendationer av arbetsplatsen (HME samt eNPS, se avsnitt 3.1 ovan). Den andra delen består av frågor om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Medarbetarundersökningen inkluderar nyckeltal beslutade i enlighet med målförutsättningar och visionen att vara en attraktiv arbetsgivare. Resultaten bryts ner per förvaltning och enhet. Enhetschefer diskuterar resultaten med sina medarbetare och upprättar vid behov handlingsplaner. Resultaten följs upp i verksamhetsberättelsen för varje nämnd samt i den personalekonomiska redovisningen.

Av kommunstyrelseförvaltningens uppföljning av medarbetarundersökningen framgår att svarsfrekvensen 2022 var 72 procent, vilket är samma svarsfrekvens som år 2021.

Rutiner för avslutningssamtal finns även beslutade centralt. Vid avslut av en anställning som varat mer än sex månader ska ett avgångssamtal hållas med närmaste chef. I avslutningssamtalet, ställs frågor kring anledningen till avslut, medarbetarens

uppfattning om ledarskapet, kollegor, utvecklingsmöjligheter och trivsel. Ansvarig enhetschef genomför som regel avslutningssamtalen, men vid behov finns möjlighet att samtala med förvaltningschef eller personalchef. I intervjuer framhålls att iakttagelser från avslutningssamtal och avslutningsenkät utgör ett viktigt verktyg för förbättringsarbete på förvaltnings- såväl som på kommunövergripande nivå. I avsnitt 3.5 nedan beskrivs vad som framkommit vid de olika avslutningssamtalen för respektive förvaltning.

Under intervjuerna framkom att en avgångsenkät har införts för att inhämta medarbetarnas erfarenheter och synpunkter i samband med avslut av anställningen, som ett komplement till avslutningssamtalen. Historiskt sett har det varit utmanande att sammanställa avslutningssamtalen på ett tillfredsställande sätt för användning i analys och nyckeltalsmätningar. Detta uppgavs under intervjuerna till stor del bero på öppet ställda och ej standardiserade frågor. Mot bakgrund av detta har avgångsenkäten uppdaterats till att genomföras digitalt (via en QR-kod som delges under avslutningssamtalen) med förutbestämda och standardiserade frågor. Den nya enkäten har varit tillgänglig sedan våren 2023 och har därför ännu inte kunnat användas för analyser. Planen är att enkäten ska följas upp i den personalekonomiska redovisningen.

3.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt genomförts medarbetarundersökningar och avslutningssamtal inom styrelsens och nämndernas verksamheter.

Vi bedömer att implementeringen av en strukturerad systematik för uppföljning av medarbetares synpunkter är nödvändig, med möjlighet att identifiera trender över tid. Vi konstaterar att ett arbete pågår, genom införandet av en digital avgångsenkät med förutbestämda samt standardiserade frågor. Denna åtgärd kan möjliggöra analys av synpunkter och trender över tid.

3.5 Personalomsättning

I kommunens personalekonomiska redovisning sammanställs personalomsättning för de olika förvaltningarna. Förvaltningarnas totala personalomsättning (intern och extern) samt deras externa avgångar återges i tabell 7 respektive 8 nedan. Intern personalrörlighet avser såväl byte av arbetsplats som ändring i uppdrag som genererar ett byte av titel. Extern personalrörlighet avser personer som har avslutat sin anställning i kommunen under redovisningsåret.

Tabell 7. Total personalomsättning

Personalrörlighet, extern och intern (%)	2021	2022
Kommunstyrelseförvaltningen	17,6	15,7
Socialförvaltningen	8,2	12,4
Miljö- och byggnadsförvaltningen	11,3	12,7
Barn- och utbildningsförvaltningen	7,1	10,6

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

Tabell 8. Externa avgångar

Externa avgångar (%)	2019	2020	2021	2022
Kommunstyrelseförvaltningen	14,6	14,7	17,6	14,8
Socialförvaltningen	11,0	7,2	8,1	11,7
Miljö- och byggnadsförvaltningen	13,9	13,5	11,3	12,7
Barn- och utbildningsförvaltningen	8,1	6,3	6,6	9,7

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

Av tabell 7 framgår att socialförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen och miljö- och byggnadsförvaltningen under 2022 hade en ökad total personalomsättning jämfört med 2021. Kommunstyrelseförvaltningens personalomsättning minskade år 2022 jämfört med 2021. Detta gäller även om enbart externa avgångar beaktas, vilket framgår av tabell 8. I mindre förvaltningar är personalomsättningen generellt sett högre, då varje enskild avslutad anställning har en mer påtaglig påverkan i procentuella termer. Detta gäller kommunstyrelsen samt miljö- och byggnadsförvaltningen.

Kommunstyrelsen

I den personalekonomiska redovisningen beskrivs olika anledningar till rörligheter. En del personer går i pension, ett par tidsbegränsade anställningar upphör samtidigt som vissa söker sig från kommunen som arbetsgivare. Trots att dessa individer lämnat sina befattningar, uttryckte de enligt förvaltningen övervägande positiva synpunkter och rekommenderar kommunen som arbetsgivare. Vid avgångsamtalen har några spridda rekommendationer lämnats, såsom önskan om mer tillåtande ledarskap eller förbättrad struktur. Däremot observeras ingen enhetlig trend i rekommendationerna, då varje individ har framfört unika synpunkter.

Barn- och utbildningsnämnden

Inom barn- och utbildningsförvaltningen syns en större ökning gällande personalrörlighet under 2022 jämfört med tidigare år. Den interna rörligheten utgör en liten del av den totala rörligheten. Det är andelen externa avgångar det har skett en ökning av såväl pensionsavgångar som avgångar utifrån byte av arbetsgivare.

Bland de externa avgångarna har merparten lämnat för att arbeta i annan kommun. Det finns ingen åldersgrupp eller yrkeskategori som utmärker sig. Gällande pensionsavgångar har dessa ökat i antal, men det har även skett en förändring avseende vid vilken ålder medarbetarna väljer att gå i pension. Sedan 2019 har det varit året medarbetaren fyller 64 eller 65 år som flest valt att gå i pension. Under 2022 har den genomsnittliga pensionsåldern sjunkit till mellan 63 och 64 år. Det ökade antalet pensionsavgångar samt tidigare pensionsavgångar kan enligt förvaltningen även vara sammankopplat med den ökade arbetsbelastning som framkom i 2022 års medarbetarundersökning.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden

Av intervjuerna framkom att de personer som har valt att avsluta sitt arbete inom miljö- och byggnadsförvaltningen har olika motiveringar, såsom förbättrad pendlingstid, flytt, pensionering, högre lön eller önskan att utforska nya möjligheter. Trots att dessa individer lämnat sina befattningar, uttryckte de enligt förvaltningen övervägande positiva synpunkter och rekommenderar kommunen som arbetsgivare. Miljö- och byggnadsförvaltningen har inte identifierat några särskilda negativa trender i den information som de erhållit från avslutningssamtalen.

Socialnämnden

I intervjuer beskriver socialförvaltningen att anledningen till den ökade omsättningen är svår att hitta vare sig i statistiken eller i de avslutssamtal som genomförs med de medarbetare som väljer att sluta. Den ansträngda arbetssituationen under pandemin uppges vara en anledning. Därutöver beskrivs att den yrkeskategori som hade högst omsättning under 2022 i förvaltningen var sjuksköterskor (inklusive distrikts- och psykiatrisjuksköterskor) där nivån var 18,3 procent. Därefter följer personliga assistenter med en nivå på 15,4 procent.

3.5.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen, byggnadsnämnden samt miljö- och hälsoskyddsnämnden i allt väsentligt arbetar tillfredställande för att minska sin personalomsättning.

Vidare är vår bedömning att socialnämnden samt barn- och utbildningsnämnden delvis arbetar tillfredställande för att minska sin personalomsättning.



Vänersborg kommun

Granskning av kommunens kompetens- och personalförsörjning

2023-11-30

Vi kan konstatera att den externa personalomsättningen har ökat inom socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen sedan 2020. Inom och miljö- och byggnadsförvaltningen har den externa personalomsättningen ökat sedan 2021. Vi bedömer att det inom dessa förvaltningar kan finnas anledning att se över hur den negativa utvecklingen avseende personalomsättning kan motverkas.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och berörda nämnder har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden i allt väsentlighet har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetens- och personalförsörjning.

Vidare är vår samlade bedömning att miljö- och hälsoskyddsnämnden samt byggnadsnämnden delvis har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetens- och personalförsörjning.

Vi konstaterar att samtliga nämnder antagit förväntade resultat kopplat till kommunfullmäktiges inriktningsmål ”Våra medarbetare ska ges förutsättningar för ett friskt och hållbart arbetsliv”, i linje med visionen om Vänersborgs kommun som en attraktiv arbetsgivare. Varken barn- och utbildningsnämnden, kommunstyrelseförvaltningen eller socialnämnden uppnådde sina mål för 2022 avseende minskad sjukfrånvaro. Även barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden uppnådde inte målet gällande ökad HME¹⁴ resultat.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen följer upp nämndernas förväntade resultat genom den personalekonomiska redovisningen och verksamhetsberättelser. Ytterligare uppföljning sker i personal- och förhandlingsutskottet genom förvaltningschefernas och HR-partnernas redovisning av kompetensförsörjningsfrågor.

Personal- och förhandlingsutskottet har fastställt övergripande riktlinjer för kommunens kompetensförsörjningsarbete. Riktlinjerna har dock inte reviderats sedan oktober 2018, vilket bland annat innebär att listan över identifierade bristyrken riskerar att vara utdaterad.

Kommunstyrelsen har inte fastställt någon kommunövergripande handlingsplan för hur kompetensförsörjningsarbetet ska genomföras i de olika verksamheterna, exempelvis i form av en kompetensförsörjningsstrategi. Vi ser med fördel att kommunstyrelsen färdigställer den övergripande strategi som vid författandet av denna granskningsrapport utarbetas. Detta för att tydliggöra kommunens samlade strategi och åtgärder för att möta kommande/identifierade behov.

Vi bedömer att miljö- och byggnadsförvaltningen saknar nedtecknade rutiner för att bedöma och analysera personal och kompetensbehov. Vi bedömer att handlingsplaner för kompetensförsörjningen saknas. Samtidigt bedömer vi att förvaltningen, på grund av sin begränsade storlek, får sitt kompetensförsörjningsarbete att fungera i praktiken. Vi

¹⁴ Hållbart medarbetarengagemang

delar förvaltningens bedömning att dess många specialistkompetenser kan utgöra en sårbarhet ur ett rekryteringsperspektiv. Därav bedömer vi att förvaltningen skulle kunna dra fördelar av att upprätta en egen kompetensförsörjningsplan, där dessa sårbarheter kan adresseras ur ett strategiskt perspektiv.

Vi kan konstatera att den externa personalomsättningen har ökat inom socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen sedan 2020. Inom och miljö- och byggnadsförvaltningen har den externa personalomsättningen ökat sedan 2021. Vi bedömer att det inom dessa förvaltningar kan finnas anledning att se över hur den negativa utvecklingen avseende personalomsättning kan motverkas.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Revidera personal- och förhandlingsutskottets styrdokument för personal- och kompetensförsörjning, inklusive listan på bristyrken i kommunen.
- Färdigställa den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin och säkerställa att denna implementeras i förvaltningarna.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi barn- och utbildningsnämnden att:

- Vidta åtgärder för att reducera förvaltningens personalomsättning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi miljö- och hälsoskyddsnämnden att:

- Skapa dokumenterade rutiner för att inventera och analysera verksamheternas kompetensbehov.
- Överväga att ta fram en egen kompetensförsörjningsplan för nämndens verksamheter.
- Vidta åtgärder för att reducera förvaltningens personalomsättning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi byggnadsnämnden att:

- Skapa dokumenterade rutiner för att inventera och analysera verksamheternas kompetensbehov.
- Överväga att ta fram en egen kompetensförsörjningsplan för nämndens verksamheter.
- Vidta åtgärder för att reducera förvaltningens personalomsättning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Vidta åtgärder för att reducera förvaltningens personalomsättning.



Vänersborg kommun
Granskning av kommunens kompetens- och personalförsörjning

2023-11-30

Datum som ovan

KPMG AB

Fredric Gyllensten
Verksamhetsrevisor

Amalie Christensen
Verksamhetsrevisor

Ludwig Reismer
Certifierad kommunal yrkesrevisor

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.

A Granskade dokument och intervjupersoner

Dokumentförteckning

- Mål och resursplan 2023–2025 samt 2024–2026
- Personalpolicy
- Personalekonomisk redovisning 2022
- Personal- och kompetensförsörjning – styrdokument, personal- och förhandlingsutskottet
- Personal- och kompetensförsörjningsplan, socialförvaltningen
- Personal- och kompetensförsörjningsplan, barn- och utbildningsförvaltningen
- HÖK 21 strategisk kompetensförsörjningsplan
- Mall avgångssamtal
- Kom-KR handlingsplan
- Information om medarbetarundersökning
- Information kring medarbetarsamtal
- Verksamhetsplan och detaljbudget kommunstyrelsen 2023
- Verksamhetsberättelse 2022, kommunstyrelsen
- Verksamhetsberättelse 2022, socialnämnden
- Verksamhetsberättelse 2022, barn- och utbildningsnämnden
- Verksamhetsberättelse 2022, miljö- och hälsoskyddsnämnden
- Verksamhetsberättelse 2022, byggnadsnämnden
- Rutin hållbara scheman
- Rutin tjänstefördelning inför nytt läsår, barn och utbildningsförvaltningen

Intervjuförteckning

- Kommundirektör
- Personalchef, kommunstyrelseförvaltningen
- Förvaltningschef socialförvaltningen, verksamhetschef IFO, verksamhetschef VSU samt verksamhetschef administrativa avdelningen
- Förvaltningschef barn och utbildningsförvaltningen samt HR- partner
- Förvaltningschef miljö- och byggnadsförvaltningen, miljö- och hälsoskyddschef, plan- och bygglovschef samt HR-partner

B Nyckeltal

eNPS - per förvaltning

Andelen ambassadörer eNPS (%)	2020	2021	2022
Kommunstyrelsen	50	46	58
Socialförvaltningen	48	50	49
Miljö- och byggnadsförvaltningen	46	61	65
Barn- och utbildningsförvaltningen	51	50	48

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

Andelen negativa eNPS (%)	2020	2021	2022
Kommunstyrelsen	17	22	13
Socialförvaltningen	17	16	17
Miljö- och byggnadsförvaltningen	21	20	2
Barn- och utbildningsförvaltningen	15	14	17

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022

AVI nyckeltal - per förvaltning

Nyckeltal	Bou		Ks		Kof		Mob		Sb		Soc	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Tillsvidareanställningar (%)	87,3	88,7	91,5	89,3	97,1	90,7	93,2	93,2	92,6	88,0	94,1	89,8
Medianlön (kr.)	34 000	34 760	38 000	40 050	32 628	34 377	37 875	39 600	28 160	28 525	27 880	28 290
Lika chefskarriär (kvot)	0,96	0,93	0,98	0,87	1,26	1,20	0,83	0,81	0,90	0,92	1,06	1,04
Korttidssjukfrånvaro (%)	5,0	5,4	1,1	2,2	2,9	3,1	1,6	2,2	3,5	3,7	4,2	4,9
Långtidssjukfrånvaro (%)	5,0	4,6	2,6	3,1	1,6	4,0	2,1	0,8	3,2	4,6	7,8	7,3
Personalansvar (antal/chef)	24,0	24,2	5,4	6,1	9,9	9,8	13,8	13,8	15,9	15,7	26,1	26,2
Avgångar (%)	6,6	9,8	17,6	14,7	7,0	13,2	11,3	12,7	7,9	8,4	8,1	11,7
Rörlighet nyanställda (%)	75	92	73	73	100	67	100	89	83	74	85	84

Källa: Personalekonomisk redovisning 2022