

# Granskning av personal- och kompetensförsörjning

**Danderyd kommun**

November 2022

*Johanna Larsson, revisionskonsult*

*Petra Ribba, certifierad kommunal revisor*






*Kristian Damlin, certifierad kommunal revisor*

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Danderyd kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjningsplan. Granskningens syfte var att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen i **allt väsentligt** säkerställer en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Ja	
Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis	
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Ja	
Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Ja	
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Ja	

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Överväg att ta fram styrande dokument för området såsom personalpolicy, kompetensförsörjningsstrategi och/eller kompetensförsörjningsplan.
- Säkerställ att rutin för avgångssamtal ses över och att information från avgångssamtal sammanställs och analyseras som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
<b>Ansvarsfördelning</b>	<b>6</b>
<b>Mål och strategier</b>	<b>9</b>
<b>Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke</b>	<b>10</b>
<b>Aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>13</b>
<b>Uppföljningar och beslut om åtgärder</b>	<b>16</b>
<b>Samlad bedömning</b>	<b>18</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>18</b>
<b>Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor</b>	<b>19</b>

# Inledning

## Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommunsektorns största utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Samtidigt finns det brist på personal i flera yrkesgrupper samt ekonomiska utmaningar i kommunerna.

Det är därför viktigt att kommuner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av kunskap om framtida personal- och rekryteringsbehov kan adekvata strategiska planer för hur personal- och kompetensförsörjningen ska säkerställas på såväl kort som lång sikt arbetas fram.

Det är viktigt att kommunerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Arbetet bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal, ta hand om erfarenheter från personal som väljer att avsluta sin anställning eller som går i pension men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering.

Revisorerna har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2022 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte var att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?
- Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §. samt kommunens egna styrande dokument i form av reglementen, delegationsordningar, plan/budget, policys, riktlinjer och beslutade strategier med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet.

## Avgränsning

Granskningen har avgränsats till att avse kommunstyrelsen. I tid avgränsades granskningen i huvudsak till år 2022.

## Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Genomgång av protokoll med avseende på beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning.

- En enkät har skickats ut till samtliga chefer med frågor relaterat till förutsättningar och uppfattningar om kommunens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Svarefrekvens 76 %. 45 % av cheferna arbetade i bildningsförvaltningen, 25 % i socialförvaltningen, 18 % på kommunledningskontoret, 6 % på miljö- och stadsbyggnadskontoret samt 5 % på tekniska kontoret.
- Underlag från enkät och dokumentstudier har använts som underlag inför intervjuerna. Intervjuer har genomförts med:
  - Kommundirektör
  - HR-chef
  - Förvaltningschef och HR-ansvarig vid socialförvaltningen
  - Förvaltningschef och HR-ansvarig vid bildningsförvaltningen
  - Verksamhetschef bildningsförvaltningen
  - Verksamhetschef socialförvaltningen
  - Facklig företrädare

Totalt har 9 personer intervjuats. De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten innan färdigställande. Rapporten är kvalitetssäkrad av Kristian Damlin, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwCs interna riktlinjer.

# Granskningsresultat

## Ansvarsfördelning

*Revisionsfråga 1: Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

### *lakttagelser*

Av kommunstyrelsens reglemente, senast uppdaterad av kommunfullmäktige 2021-13-13 § 158, framgår att kommunstyrelsen är kommunens centrala arbetsgivarorgan och har därvid hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Kommunstyrelsen är personal- och anställningsmyndighet för kommundirektör, förvaltningschefer och personal vid kommunstyrelsens förvaltning. Styrelsen har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde. Respektive nämnd är anställningsmyndighet. Av kommunstyrelsens delegationsordning, senast uppdaterad av KS 2022-10-03 § 117, framgår att anställning av avdelningschef, övrig personal och vikarier samt anställnings upphörande har delegerats till kommundirektör och avdelningschef. Samråd ska ske med HR-chef innan beslut fattas om anställnings upphörande. Omplacering av personal mellan förvaltningar har delegerats till HR-chef och sker i samråd med förvaltningschef.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2022 anges att "*kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare*" är ett prioriterat utvecklingsområde. I beskrivningen av utvecklingsområdet framgår att kommunen under 2022 behöver fortsätta att fokusera på arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Vidare framgår att konkurrensen om kvalificerad arbetskraft i storstockholmsområdet är stor inom många yrkesgrupper. Under 2022 kommer fokus läggas på att se över att chefer upplever att de har de förutsättningar som krävs för att de ska kunna vara goda ledare. Under året kommer ett nytt ledarskapsprogram att tas fram liksom en ledarfilosofi.

Enligt uppgift från HR-avdelningen har kommunen köpt in en lärplattform för digital onboarding och för att kunna ha en plattform för kompetensutveckling där cheferna kan följa upp vem som har gått vilken utbildning. Uppdraget att köpa in plattformen finns med i kommunstyrelsens verksamhetsplan under det prioriterade utvecklingsområdet "*kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare*". Enligt uppgift från intervjuer ska den kommunövergripande onboarding lanseras 1 december 2022 och tanken är onboarding som är anpassade för varje förvaltning ska lanseras till sommaren 2023.

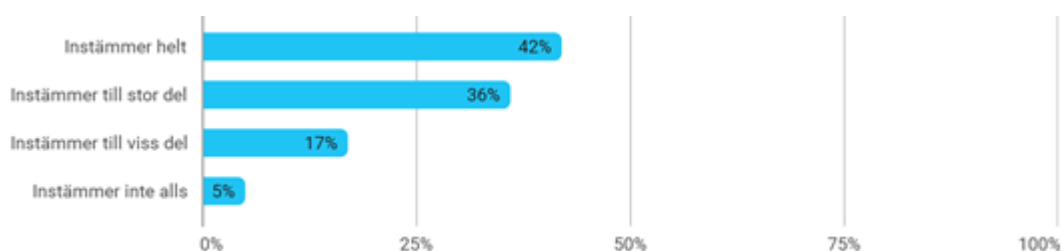
Danderyd kommun har en mall för medarbetarsamtal. I mallen ska ansvarig chef tillsammans med medarbetaren ta fram en kompetens- och utvecklingsplan. Kommunen har även en mall för uppdragsbeskrivning som fylls i för varje medarbetare som kopplas till ansvarsområden i medarbetarens tjänst. Enligt uppgift från intervju med facklig representant har det framgått att det varierar hur ofta medarbetare får ta del av uppdragsbeskrivningen. Från mallen framgår det att varje medarbetare förväntas ta

ansvar för sin kompetensutveckling inom sitt uppdrag och ta fram förslag på kompetensutveckling som sedan presenteras för närmaste chef.

## Ansvarsfördelning

Som beskrivits i metodavsnittet har en enkät skickats till kommunens chefer med personalansvar inom kommunen. Av enkäten framgår att 78 % av kommunens chefer instämmer helt eller till stor del att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen. Se diagram 1 nedan.

*Diagram 1: "Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen inom min förvaltning".*



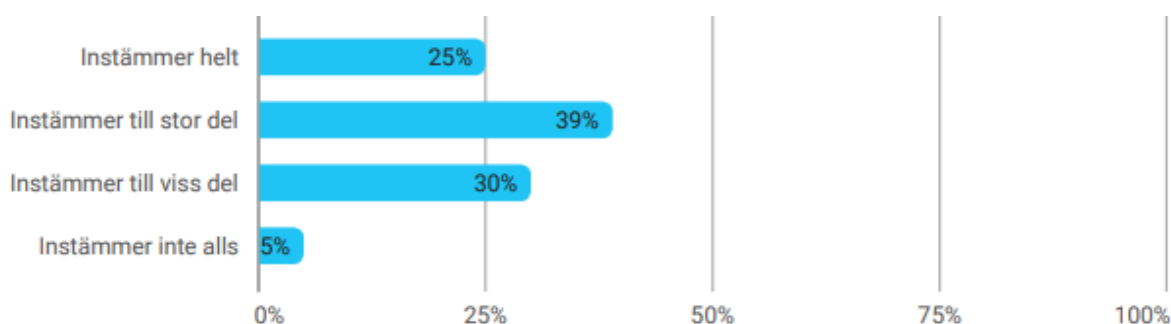
I enkäten fanns möjlighet att lämna fritextkommentarer. Nedan redovisas ett urval som lämnats in för ovanstående fråga:

- "Det är helt chefs ansvar så ingen fördelning"
- "Jag tror att om jag förstått frågan rätt så finns det en tydlig ansvarsfördelning".
- "Jag är helt ny som chef sedan nu hösten 2022 så jag kan tyvärr inte riktigt svara på hur det ser ut".
- "Eftersom jag inte har budgetansvar är det ibland svårt att få översikt".

## Tillgång till stöd

Av enkätresultatet för frågan "Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde" instämmer 64 % av cheferna helt eller till stor del. 31 % instämmer till viss del. Se diagram 2 nedan.

*Diagram 2: "Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde".*



Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats för ovanstående enkätfråga:

- "HR gör ett bra jobb att stötta verksamheterna men i vissa lägen är det en nackdel att vi som kärnverksamhet inte kan bestämma, förfoga över HR-resurser. Det finns också stora brister gällande tillgång till statistik av olika slag".
- "Har en väldigt speciellt arbetsgrupp med många små tjänster, det vill säga låg sysselsättningsgrad och som bygger på specialkompetens inom specifika språk, vilket gör det komplext".
- "Gott stöd i rekryteringsprocessen. Det som kan förbättras är stöd i diskussionen kring om lönen är tillräckligt attraktiv för att behålla medarbetare."
- "HR är ett stort stöd i att rekrytera i att behålla och utveckla känner jag mig delvis ensam. Saknar kompetensutveckling för chefer".
- "Lönenivån för lärare inom kulturskolan, lärare med längre utbildning och mer erfarenhet än musiklärare i grundskolan är flera tusen kronor lägre. Eftersom det är en liten personalgrupp förbi ses den ofta centralt".
- "Skulle gå att utveckla mycket tror jag även om det inte är dåligt idag"

I genomförda intervjuer framkom en samlad bild från cheferna som intervjuats att de är nöjda med stödet som de får från HR-avdelningen.

HR-avdelningen i Danderyd kommun har tagit fram en rekryteringsrutin som reviderades senast 2022-01-03. Rekryteringsrutinen innehåller information om de 15 steg som ska ingå i en rekrytering inom kommunen. Rekryteringen startar med en behovsanalys och sedan utformas en kravprofil för tjänsten. Sedan väljs rekryteringskanaler ut och en annons läggs ut. När chef gått igenom ansökningar och kallar till intervju genomförs två intervjuer. Vid behov kan arbetsprover och tester genomföras. Innan anställning erbjuds tas referenser. Slutligen avslutas rekryteringen med att vid behov genomföra särskild kontroll, skriva anställningsavtal och även informera dem som inte erbjuds anställning. De två sista stegen är att förbereda för medarbetarens ankomst samt genomföra en uppföljning.

### *Bedömning*

#### *Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

Ja.

Vår granskning visar att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Vår enkätundersökning visar att en klar majoritet av cheferna anser att det är en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen vilket även bekräftas av intervjuer. Intervjuer samt enkät visar även att en majoritet av cheferna anser även att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.



## Mål och strategier

*Revisionsfråga 2: Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?*

### *lakttagelser*

Som en del av arbetet med att förverkliga kommunens vision "*Danderyd - Sveriges bästa kommun att bo, leva och verka i*" har kommunfullmäktige tagit fram fem strategiområden varav en av dem är "*hög attraktivitet*". I strategiområdet vill kommunen att "*Danderyds kommun är en attraktiv arbetsgivare som ger möjlighet för medarbetare och chefer att utvecklas*".

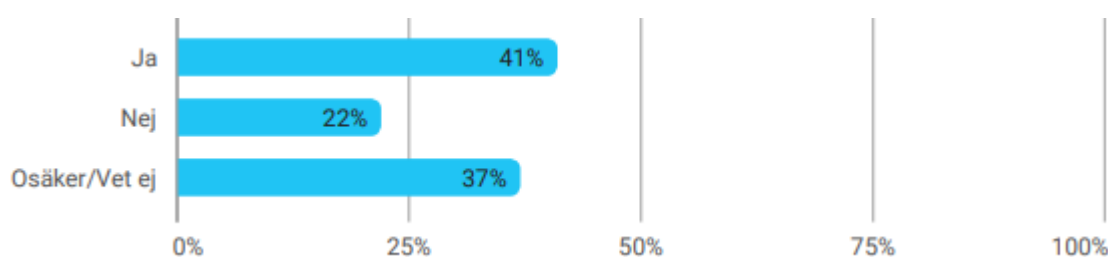
I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2022 rörande strategiområdet "*hög attraktivitet*" finns ett antaget nämndmål: "*Kommunen har säkrat sin kompetensförsörjning genom att vara en attraktiv arbetsgivare som ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv*". Danderyds kommun arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna erbjuda insatser och service av hög kvalitet till kommunens invånare. Två indikatorer ska användas för att mäta målet: lägre personalomsättning än föregående år samt att sjukfrånvaron i Danderyds kommun ska vara lägre än riket.

Av intervjuer framgår att samtliga förvaltningar arbetar utifrån kommunens vision och strategiområde - Hög attraktivitet. Vidare har vi fått information från intervjuer om att arbetet med personal- och kompetensförsörjning utgår från ARUBA-modellen (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla).

Från intervjuer framhålls att kompetensförsörjning har inkluderats i nämndernas verksamhetsplaner för att kompetensförsörjning ska vara en naturlig del av arbetet. Vi kan konstatera att miljö- och hälsoskyddsnämnden, tekniska nämnden, byggnadsnämnden, socialnämnden och utbildningsnämnden har mål eller aktiviteter kopplat till personal- och kompetensförsörjning i respektive nämnds verksamhetsplan för 2022. Utbildningsnämnden har även en plan för strategisk kompetensförsörjning som gäller för förskola och grundskola. Även kultursskolans lärare ingår i planen och deras personal ingår i kultur- och fritidsnämnden. Kultur- och fritidsnämnden och fastighetsnämndens respektive verksamhetsplan saknar mål och aktiviteter avseende personal- och kompetensförsörjning.

I enkäten har kommunens chefer fått svara på frågan om min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi. Av diagram 3 framgår att 41 % av cheferna har svarat ja på frågan, 22 % har svarat nej och resterande 37 % har svarat osäker/vet ej.

Diagram 3: Enkätresultat för frågan "Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi?".



Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats på ovanstående enkätfråga:

- "Delvis, kan behöva ses över".
- "Vore önskvärt med en kompetensförsörjningsplan".
- "Vi har för delar av verksamheten men inte en gemensam för hela förvaltningen".
- "Jag är helt ny som chef sedan nu hösten 2022 så jag kan ännu inte riktigt svara på hur det ser ut".
- "Finns inga andra verksamheter än min som har samma personalbehov/kompetens".
- "Ingen formulerad och nedskriven men uppfattar att det finns en bra dialog kring frågan".

### *Bedömning*

#### *Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?*

Delvis.

Vår granskning visar att det finns kommunövergripande mål fastställda av kommunfullmäktige som avser personal och kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen samt fem nämnder har mål kopplat till det övergripande målet om "Hög attraktivitet". Kommunstyrelsens mål har indikatorer för mätbarhet. Vi noterar att två nämnder saknar mål och aktiviteter inom området.

Vi noterar att det inte finns styrande dokument i form av personalpolicy eller en övergripande kompetensförsörjningsstrategi och/eller kompetensförsörjningsplan. Vi noterar att utbildningsnämnden har tagit fram en kompetensförsörjningsplan för skolans verksamhet. Vår enkät visar att det är en hög variation gällande chefens uppfattning om förvaltningen har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi.

### **Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke**

#### *Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?*

### *Iakttagelser*

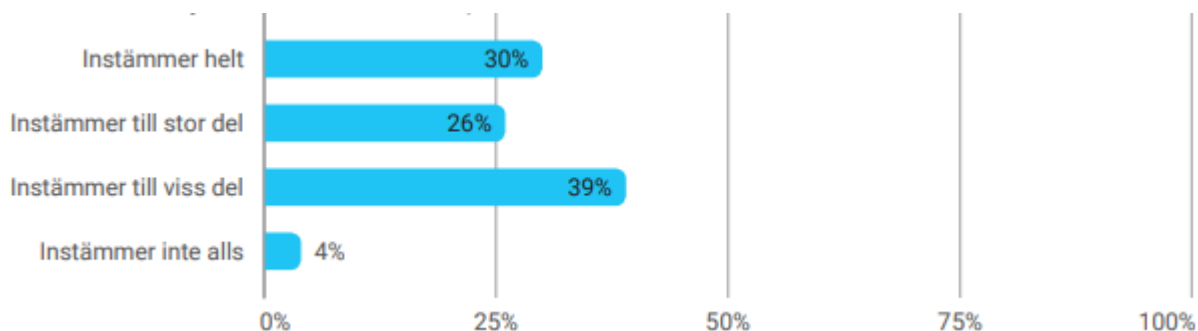
Under år 2022 har HR-avdelningen och ledningsgruppen tagit hjälp av PR- och kommunikationsbyrån Friends Agenda för att ta fram en budskapsplattform för

kommunens arbetsgivarvarumärke. Med budskapsplattformen har kommunen formulerat primära budskapet med kommunens arbetsgivarvarumärke samt tagit fram sex anledningar för att bli en del av kommunen.

Kommunstyrelsen har 2022-04-07 § 49 godkänt årsredovisning 2021 för Danderyds kommun. I årsredovisningen under avsnitt väsentliga personalförhållanden framgår kopplat till "Attraktiv arbetsgivare" att i kommunens sociala medier vill kommunen visa att man är en attraktiv arbetsgivare och att det finns många olika yrken i en kommun för dem som vill göra skillnad i samhället och i Danderyd. Under 2021 har ett flertal filmer producerats på temat "Alla gör skillnad". Filmerna har publicerats i kommunens sociala kanaler såsom Instagram, Facebook, kommunens intranät, kommunens jobbsidor och LinkedIn. Fokus har varit att lyfta fram kommunens verksamheter, engagerade medarbetare och hur de varje dag gör skillnad för Danderydsborna. Från genomförda intervjuer kan vi konstatera att filmerna varit väldigt uppskattade internt i kommunen.

I diagram 4 rörande enkätfrågan om "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Danderyd kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal" kan vi se att 56 % instämmer helt eller till stor del. 39 % instämmer till viss del.

*Diagram 4: "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Danderyd kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal".*



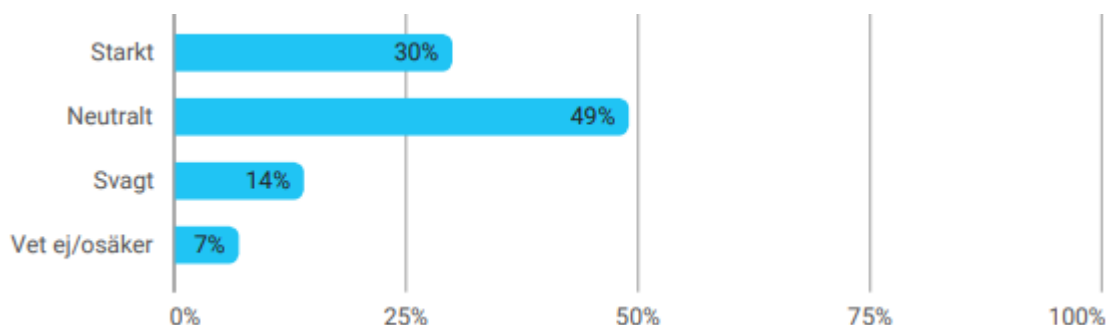
Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats på ovanstående enkätfråga:

- "Vi är precis i startgroparna att gå ut med resultatet av vårt arbetsgivarevarumärkesarbete till hela organisationen. Cheferna är informerade men inte medarbetarna, ännu".
- "Inom stadsbyggnad har kommunen ett svagt varumärke som gör det svårt att nyrekrytera. Bibehålla är ett mindre problem. Över tid bedömer jag att vi har en normal personalomsättning."
- "Jag har enbart arbetat 3v så jag kan inte svara på frågan fullt ut. Men det är min uppfattning så här långt att man är mycket mån om det."

I enkäten har kommunens chefer även fått svara på hur de upplever kommunens arbetsgivarvarumärke idag. Av diagram 5 nedan framgår att en majoritet av cheferna

anser att det är neutralt (49 %). 30 % av cheferna upplever arbetsgivarvarumärket som starkt och 14 % anser att det är svagt. 7 % har angett "vet ej/osäker".

Diagram 5: "Hur upplever du Danderyds kommuns arbetsgivarvarumärke idag?"



Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats på ovanstående enkätfråga:

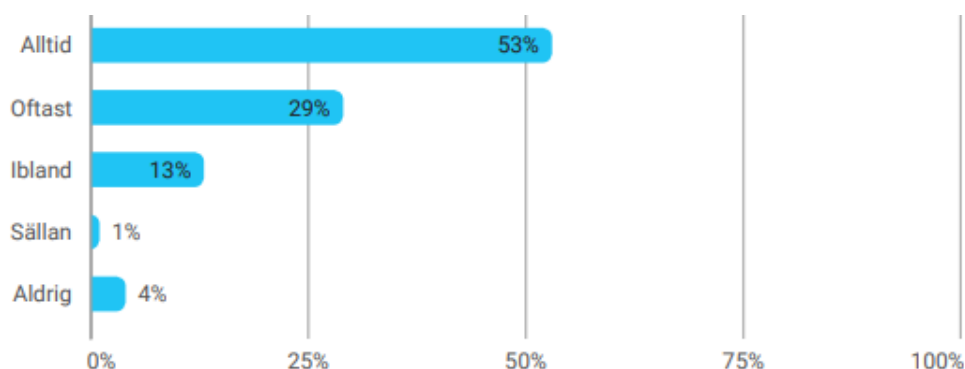
- "Vi är attraktiva som arbetsgivare".
- "På ett sätt starkt, märker på ansökningar att många ser positivt på kommunen som arbetsgivare. Samtidigt har vi många anställda som sannolikt identifierar sig betydligt mer med sin enhet, knappt tänker på att de är anställda av kommunen".
- "Andra kommuner har klart sämre arbetsgivarvarumärke, finns flera närliggande kommuner som det (iaf i mina kretsar) varnas för".
- "Svårt att säga något generellt. Det är olika inom olika roller och kompetenser. Inom stadsbyggnad är det svagt".
- "Den har ökat!"
- "Jag tycker att kommunen borde ha enhetliga arbetskläder för alla medarbetare t.ex. inom vård och omsorg. I vår verksamhet saknar personalen enhetliga arbetskläder. De flesta har arbetskläder som saknar kommunens logga, vilken borde finnas på kläderna för att visa att man arbetar här".
- "Skyltar med kommunens logga borde också finnas utanför våra äldreboenden för att visa att det är en kommunal verksamhet".
- "Många söker sig till oss spontant".
- "Jag är helt ny som chef sedan nu hösten 2022 så jag kan inte svara på hur det ser ut"

Enligt uppgift från HR-enheten skickar HR-enheten ut digitala avgångssamtal till samtliga medarbetare som sagt upp sig för att följa upp varför de valt att lämna kommunen. Resultatet återkopplas på aggregerad nivå till varje förvaltning. Av intervjuer konstateras att det inte genomförs någon samlad uppföljning av avgångssamtalen som cheferna håller. Under intervjuer uppger intervjuade chefer att de arbetar med informationen som framkommer i avgångssamtalen inom respektive verksamhet.

I enkäten fick kommunens chefer även besvara frågan "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension". Av diagram 6 nedan framgår att 53 % av cheferna har

svarat alltid, 29 % oftast och 14 % har svarat ibland eller sällan. 4 % av cheferna har svarat aldrig på frågan.

*Diagram 6: "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension".*

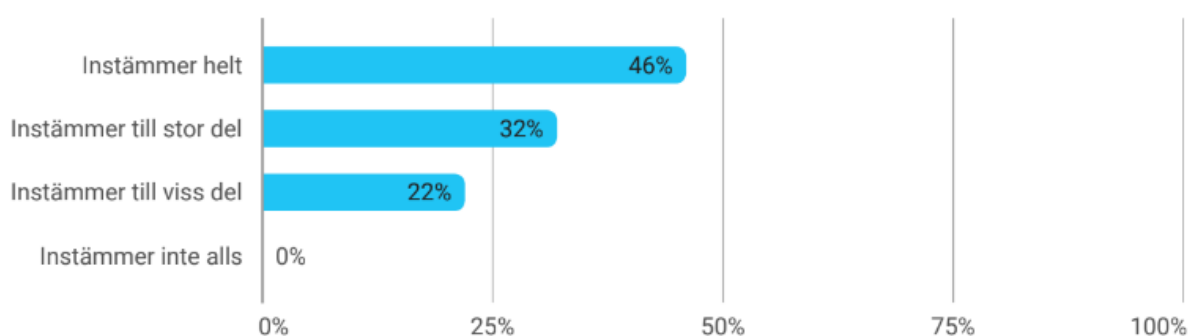


Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats på ovanstående enkätfråga:

- "Närmaste chef genomför avslutningssamtal och HR skickar ut en enkät till alla som slutar".
- "Erbjuder alltid men ibland avböjer den medarbetare som slutar. Anser att avslutningssamtal är mycket värdefullt för mig och för min organisation".
- "Jag uppmanar medarbetaren fylla i enkät och har hittills alltid haft en god bild av medarbetarens motiv till egen uppsägning".
- "Har ännu inte varit i den situationen".
- "Vi har endast ett fåtal som har slutat under min tid som chef, merparten har arbetat hos oss i 10 år flera i mer än 30 år".
- "Kommunledningskontoret skickar ut anonyma digitala enkäter till samtlig anställa som säger upp sig".

I enkäten fick kommunens chefer även besvara frågan "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Danderyds kommun". Av diagram 7 nedan framgår att 78 % instämmer helt eller till viss del och 22 % instämmer till viss del.

*Diagram 7: "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Danderyds kommun".*



Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats på ovanstående enkätfråga:

- “Mycket är bra, gott samarbete mellan förvaltningar. Vissa processer och system behöver utvecklas. Det finns också stundtals ett debattklimat påverkar vissa tjänstefunktioner negativt”.
- “Beror såklart på vilken tjänst och vilken kompetens det gäller och vad kandidaten förväntar sig och har för profil”.
- “En liten överblickbar kommun behöver bli bättre på att kunna få mer centralt stöd och att det blir mer lättarbetat mellan kommunledningskontoret och bildningsförvaltningen. Många olika system som inte talar till varandra”.
- “Jag är helt ny som chef sedan nu hösten 2022 så jag kan inte svara på hur det ser ut”.

### *Bedömning*

*Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?*

Ja.

Vår granskning visar av intervjuer och enkät att det bedrivs ett strategiskt arbete för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke framåt för att behålla och attrahera nya medarbetare. Vår enkät visar att en majoritet av kommunens chefer anser att kommunens arbetsgivarvarumärke är neutralt. Vi noterar att merparten av cheferna har angett att de alltid eller oftast genomför avslutningssamtal när någon i sin personal slutar. Vi noterar dock att det saknas rutin för hur resultaten av avslutningssamtalen hanteras och sammanställs i syfte att ytterligare utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.

### **Aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning**

*Revisionsfråga 4: Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

#### *lakttagelser*

Som nämnts i föregående avsnitt finns i årsredovisningen 2021 ett avsnitt om väsentliga personalförhållanden som rör bland annat “Attraktiv arbetsgivare” och “Rekryteringsbehov och kompetensförsörjning”. Det framgår att under 2021 har många chefsutbildningar ställts in medan andra kunnat genomföras på distans, bland annat kommunens chefs- och ledarutvecklingsprogram. Syftet med programmet är dels individuell utveckling för cheferna, dels att skapa en gemensam plattform med metoder och mötesplatser för kommunens chefer och ledare. Chefer har också möjlighet att vidareutveckla sig inom många andra områden som arbetsmiljö, arbetsrätt, rekrytering, rehabilitering med mera. Att medarbetarna tycker sig ha en bra arbetsmiljö är en av de viktigaste frågorna för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Arbetsmiljöarbetet är därför ett prioriterat område och målet är att kommunen ska ha en fysisk, organisatorisk

och socialt sund och hälsosam arbetsplats för alla medarbetare, där risker för arbetsskador och ohälsa förebyggs.

Under rubriken *“rekryteringsbehov och kompetensförsörjning”* noterar vi att kommunen använt bland annat sociala medier för att rekrytera nya medarbetare. Arbetet har varit lyckosamt och gett fler kvalificerade sökanden per anställning. I samtliga intervjuer har det lyfts fram att filmerna som HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen tagit fram har varit uppskattade, både internt i kommunen samt externt.

För granskningen har vi tittat närmare på hur socialförvaltningen och bildningsförvaltningen arbetar för att säkra personal- och kompetensförsörjning framåt. Från intervjuer har det framgått att bildningsförvaltningen erbjuder utbildning till utbildade barnskötare till förskollärare. Det finns även en intern karriärväg genom platsansvariga förskollärare. Inom socialförvaltningen arbetas det mycket med handledning ex. i form av ärendeforum i syfte att behålla sina medarbetare. De har också nyss gått in i yrkesresan (SKR)<sup>1</sup>, ett koncept för att stärka kompetens och yrkesstolthet inom socialtjänsten. Man har också utvecklingsstege och karriärstege samt ledarprogram för chefer.

I genomförda intervjuer har introduktionsdagen som genomförs med samtliga nyanställda två gånger per år lyfts fram. På introduktionsdagen medverkar bland annat kommunchef, kommunstyrelsens ordförande, samtliga förvaltningschefer och fackliga representanter. Nyanställda medarbetare i kommunen får information om vad som förväntas av medarbetare i kommunen samt vilka utmaningar som kommunen står inför i dagsläget. Under dagen erbjuds även en busstur runt i kommunen. Efter introduktionsdagarna skickas det ut en enkät till de nyanställda som medverkat för att utvärdera dagen.

Av genomförda intervjuer har vi fått information om de förmåner som erbjuds till medarbetare i kommunen, bland annat friskvårdsbidrag, föräldrapenningstillägg samt möjlighet till semesterväxling. En ytterligare personalförmån som lyfts fram i intervjuer är en kostnadsfri samtals tjänst som erbjuds via Falck Healthcare. Där får medarbetare ringa in anonymt och få hjälp med både privata samt jobbrelaterade frågor. Tjänsten är öppen dygnet runt, året runt.

Vi har även fått information från HR-avdelning om att analyser av löner och särskilt på de stora grupperna som lärare, barnskötare och undersköterskor genomförs i den årliga löneöversynen. Analyserna genomförs för att säkerställa att kommunens löner ligger i paritet med omkringliggande kommuner så att kommunen inte riskerar att få ett kompetenstapp på grund av stort missnöje med löner. Av intervjuer har det framgått att cheferna i kommunen och HR-avdelningen omvärldsbevakar för att hålla koll på löneläget i närliggande kommuner.

---

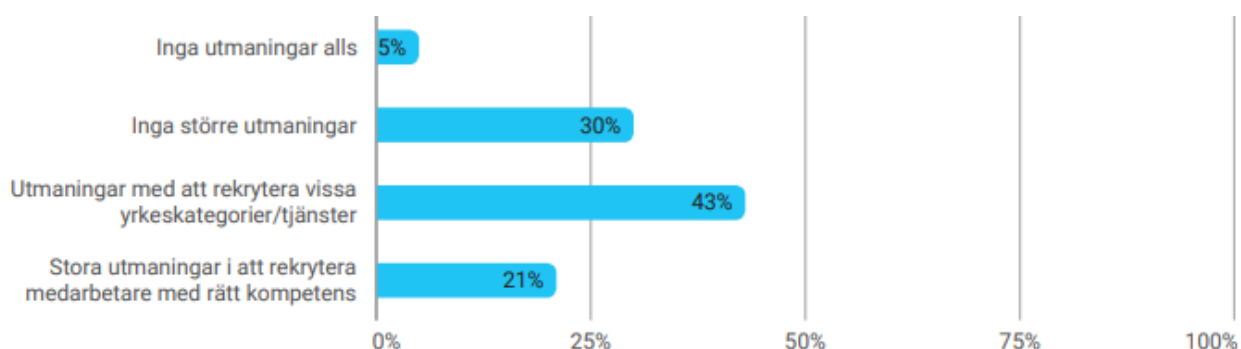
<sup>1</sup> Läs mer om Yrkesresan på SKRs hemsida här:

<https://skr.se/skr/integrationsocialomsorg/socialomsorg/nationellkunskapsstyrningsocialtjanst/verksamhetsutvecklingochledarskap/yrkesresan.32120.html>

Enligt uppgift från HR-avdelning genomfördes en workshop med samtliga chefer på ledardagen i april 2022. Temat på workshopen var ledarskap och medarbetarskap i samklang. En ytterligare workshop är planerad att genomföras i oktober där fokus är hur cheferna ska föra ut hur kommunen ser på medarbetarskap inom ramen för att vara en attraktiv arbetsgivare med fokus på att behålla våra medarbetare.

I enkäten har kommunens chefer fått svara på hur de upplever att kompetensförsörjningsläget ser ut just nu (på kort sikt) inom deras ansvarsområde. Av diagram 8 nedan framgår att 21 % av cheferna anser att de har stora utmaningar att rekrytera medarbetare med rätt kompetens och att 43 % anser att de har utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster. 35 % av cheferna har angett att de inte har några större utmaningar eller utmaningar alls.

Diagram 8: "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?"



Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats på ovanstående enkätfråga:

- "Svårigheter med att få kompetent personal till vikariat".
- "Svårt att rekrytera planarkitekter med både rätt utbildningsbakgrund och tillräcklig erfarenhet för att självständigt och med rätt kvalitet kan utföra våra uppdrag.
- "Svårt att rekrytera framförallt barnskötare som har en bra svenska".
- "Vi får många sökanden till LSS-handläggare och biståndshandläggare men ingen som både har rätt utbildning och erfarenhet - ofta antingen de ena eller det andra. Senaste tiden även svårt att få fram konsulter som är tillräckligt kompetenta".
- "Vi rekryterar medarbetare som förutom att de har konstnärlig utbildning på högskolenivå även har pedagogisk utbildning - kan vara svårt att hitta ex en trombonlärare, danslärare - dessa går inte att ersätta med musiklejare med examen för grundskolan".

Från genomförda intervjuer har det framgått att det varierat över tid vilka personalgrupper där det är svårt att rekrytera. En yrkesgrupp som lyfts fram som svårrekryterad vid flera intervjuer är legitimerade sjuksköterskor.

Av våra intervjuer framgår att utbildningsförvaltningen har samarbete med Stockholms universitet för VFU och socialförvaltningen har påbörjat ett samarbete med Karolinska



institutet. Samarbetet med Karolinska institutet syftar till att ta fram ett koncept för personal som handleder studenter

### *Bedömning*

*Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

Ja.

Vår granskning visar att det finns vissa utmaningar framöver för att rekrytera medarbetare. Vi finner dock att det finns och bedrivs flera aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsområdet genom bland annat chef- och ledarutvecklingsprogram, ett prioriterat arbetsmiljöarbete, introduktionsdag för nya medarbetare, förmåner samt samarbete med universitet mm.

### **Uppföljningar och beslut om åtgärder**

*Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?*

#### *lakttagelser*

I årsredovisning 2021 för Danderyds kommun framgår att ambitionsnivån för målet hög attraktivitet uppnåddes under 2021. Det fanns totalt 13 nämndsmål inom målområdet, varav 10 st uppnått och 13 st delvis uppnått.

Som tidigare nämnts återfinns ett avsnitt i Danderyds kommuns årsredovisning 2021 på fyra sidor rörande väsentliga personalförhållanden. Avsnittet innefattar både kommunövergripande uppföljning samt uppföljning för varje förvaltning. De områden som följs upp under avsnittet är följande:

- Attraktiv arbetsgivare,
- Anställda
- Rekryteringsbehov och kompetensförsörjning,
- Personalomsättning,
- Sjukfrånvaro
- Hälsa- och friskvård,
- Företagshälsovård och personalstöd,
- Personalkostnader

I delårsrapport för Danderyds kommun, som kommunstyrelsen tagit del av 2022-10-24, framgår att prognos är att målet *Kommunen har säkrat sin kompetensförsörjning genom att vara en attraktiv arbetsgivare som ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv* kommer uppnås 2022. För nämnderna som har mål för personal- och kompetensförsörjning framgår att nämnderna bedömer att målen kommer uppnås förutom för miljö- och hälsoskyddsnämnden.

Från intervjuer kan vi konstatera att kommunstyrelsen får ta del av uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det har även framgått att kommunstyrelsen upplevs intresserade av området personal- och kompetensförsörjning och att de ställer relevanta

frågor avseende lönenivåer, sjukfrånvaro och personalomsättning. Enligt uppgift från intervju ingår punkten arbetsgivarfrågor på varje sammanträde för kommunstyrelsens arbetsutskott.

Från intervju med facklig representant framgick att samverkansavtalet mellan kommunen och facket har funnits i kommunen sedan 2019. Samverkan mellan fackliga representanter och kommunens chefer upplevs som god. I samverkansavtalet är det avtalat att kompetensförsörjning ska finnas med som en punkt på arbetsplatsträffar (APT) och även på samverkansmöten mellan arbetsgivaren och fackliga representanter.

### **Vidtagna åtgärder**

Vid genomgång av kommunstyrelsens protokoll för perioden 2022-01 - 2022-10 noteras inga konkreta beslut om åtgärder.

### *Bedömning*

*Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?*

Ja

Vår granskning visar att det i årsredovisning ges en kommunövergripande uppföljning av kompetensförsörjningen i Danderyds kommun, uppföljning av målen samt en beskrivning av respektive förvaltnings kompetensförsörjning. Vid delårsrapporten görs uppföljning av målen samt en prognos avseende måluppfyllelse.

Vid granskning av uppföljningar har vi inte noterat att särskilda behov av åtgärder uppmärksamats. Vi bedömer därav att revisionsfrågan gällande huruvida beslut om åtgärder vidtagits vid behov inte är möjlig att bedöma, varvid vår helhetsbedömning för revisionsfrågan är att den ses som uppfylld.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Danderyd kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjningsplan. Granskningens syfte var att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen i **allt väsentligt** säkerställer en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning.

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Överväg att ta fram styrande dokument för området såsom personalpolicy, kompetensförsörjningsstrategi och/eller kompetensförsörjningsplan.
- Säkerställ att rutin för avgångssamtal ses över och att information från avgångssamtal sammanställs och analyseras som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	<b>Ja</b> Vår granskning visar att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal och kompetensförsörjning.	
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	<b>Delvis</b> Vår granskning visar att det finns kommunövergripande mål som avser personal och kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen samt fem nämnder har mål kopplat till det övergripande målet om "Hög attraktivitet". Det finns inte styrande dokument i form av personal policy eller en övergripande kompetensförsörjningsstrategi/plan.	
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	<b>Ja</b> Vår granskning visar att det bedrivs ett strategiskt arbete för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke framåt för att behålla och attrahera nya medarbetare.	
4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	<b>Ja</b> Vår granskning visar att det finns vissa utmaningar framöver för att rekrytera medarbetare. Vi finner dock att det finns och bedrivs flera aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsområdet genom bland annat chef- och ledarutvecklingsprogram, ett prioriterat arbetsmiljöarbete, introduktionsdag för nya medarbetare, förmåner samt samarbete med universitet mm.	

---

5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

**Ja.**

Vår granskning visar att det i årsredovisning ges en kommunövergripande uppföljning av kompetensförsörjningen i Danderyds kommun, uppföljning av målen samt en beskrivning av respektive förvaltnings kompetensförsörjning.

Vid granskning av uppföljningar har vi inte noterat att särskilda behov av åtgärder uppmärksammats.



2022-11-17

Kristian Damlin

Petra Ribba

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Danderyd kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2022-03-31. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.