Upplands-Bro kommun
Revisorerna

Revisionsskrivelse 2024-11-19

Till: Kommunstyrelsen
För kännedom: Kommunfullmäktige

Granskning av kompetensförsörjning

På uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer har EY granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att analysera och bedöma om de strategier, processer, rutiner och uppföljning som tillämpas är ändamålsenliga för att säkerställa kommunens behov av kompetens. Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte säkerställer detta.

Granskningen visar att det inom tjänstemannaorganisationen pågår flera relevanta utvecklingsprojekt och många olika aktiviteter och insatser för att skapa förutsättningar för en god kompetensförsörjning. Vi uppmärksammar däremot att det saknas en politisk riktning, mål och uppdrag från kommunstyrelsen inom området. Det bedömer vi är anmärkningsvärt givet frågans strategiska vikt på både kort och lång sikt.

Kommunfullmäktige har beslutat om en personalpolicy men den är snart tio år gammal. Därefter har det utvecklats en kompetensstrategi för kommunen, som med tillhörande handlingsplan sätter ramar för arbetet. Strategin har inte beslutats av vare sig kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen.

Utan tydliga mål från kommunstyrelsen saknas en övergripande strategisk riktning för kompetensförsörjningen. Det kan leda till att insatserna blir fragmenterade och ineffektiva, vilket i sin tur kan påverka kommunens förmåga att attrahera och behålla kvalificerad personal. Vi noterar också att nämnderna är helt ställda vid sidan av kompetensförsörjningen trots att deras måluppfyllelse är beroende på tillgång till rätt kompetens. Enligt reglemente ligger ansvaret för personalpolitiken hos kommunstyrelsen. Nämnderna bör dock ha ett intresse för att deras verksamheter bedrivs på ett sådant sätt att medarbetare vill arbeta i kommunen. Nämndernas prioriteringar i sin styrning av verksamheterna får konsekvenser för kommunstyrelsens möjlighet att kompetensförsörja organisationen.

Avslutningsvis uppmärksammar vi i granskningen att personalavdelningen i hög grad är aktiv och drivande i frågorna. Lokala handlingsplaner finns inte för alla kontor och det saknas kapacitet att driva aktiviteter hela vägen ut i organisationen. Vi ser därmed att det finns risk för ojämn implementering av kompetensstrategin.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Uppdra åt kommunledningskontoret att genomföra översyn och vid behov revidering av personalpolicyn
- Fastställa en kompetensförsörjningsstrategi i samarbete med alla nämnder
- Klargöra nämndernas ansvar för personalpolicy och kompetensförsörjning
- Tillse att strategier och handlingsplaner etableras på kontorsnivå
- Säkerställa specifika handlingsplaner för särskilt svårrekryterade yrkeskategorier samt för kontor med prioriterade utmaningar inom kompetensförsörjning
- Skapa och använda relevanta uppföljningsprocesser och återkoppla utfall, pågående arbeten samt prognoser till kommunfullmäktige
- Stärka processerna att med stöd av digital teknik kvalitetssäkra arbetsprocesser, skapa mer tid för kvalificerade arbetsuppgifter, förenkla för invånarna och öka produktiviteten

Penneo dokumentnyckel: DJ4E2-OGMU1-K0TMO-SZIBA-QE6L4-MOE4C

Vi önskar svar från kommunstyrelsen senast 2025-03-31.

För Revisorerna i Upplands-Bro kommun

Roger Gerdin Thomas Ljunggren

Bilaga: *Revisionsrapport nr 2/2024 – Granskning av kompetensförsörjning*

Penneo dokumentnyckel: DJ4E2-OGMU1-K0TMO-SZIBA-QE6L4-MOE4C

Granskningsrapport 2:2024
Genomförd på uppdrag av revisorerna

Granskning av kompetensförsörjning

Upplands-Bro kommun

Building a better working world

Innehåll

Sammanfattning och rekommendationer ... 3
1. Inledning ... 4
1.1 Bakgrund ... 4
1.2 Syfte och revisionsfrågor ... 4
1.3 Revisionskriterier ... 5
1.4 Metod och avgränsning ... 5
2. Ansvarsfördelning ... 6
2.1 Kommunstyrelsen är arbetsgivare ... 6
2.2 Centralt stöd från personalavdelningen ... 7
2.3 Samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer ... 7
2.4 Bedömning ... 8
3. Strategier och åtgärder ... 9
3.1 Det saknas specifika politiska mål för kompetensförsörjning ... 9
3.1.1 Personpolicy tydliggör värderingar och förhållningssätt för personalpolitiken ... 9
3.1.2 Kompetensförsörjningsstrategi är grund för inriktningarna ... 10
3.2 Åtgärder för att attrahera kompetens på kort och lång sikt ... 10
3.2.1 Upplands-Bro geografiska läge påverkar attraktionen ... 11
3.2.2 Digitalisering kan bidra till kompetensförsörjningen ... 12
3.2.3 Det pågår arbete för att utveckla metoder för rekrytering ... 12
3.2.4 Modeller har tagits fram för att utveckla och behålla personal ... 14
3.2.5 Omsättning av chefer har negativa effekter ... 15
3.2.6 Medarbetarenkät visar förbättringsområden ... 15
3.2.7 Skäl för avslutad anställning kan till viss del fastställas genom samtal och enkät ... 16
3.2.8 Lönekartläggning visar att löneskillnader förekommer ... 18
3.2.9 Individuell utvecklingsplan ska upprättas i samband med medarbetarsamtal ... 18
3.3 Utköp ska användas med försiktighet ... 19
3.4 EYs bedömning ... 19
4. Uppföljning och utvärdering ... 20
4.1 Kommunstyrelsens uppföljning och analys bör stärkas ... 20
4.2 EYs bedömning ... 20
5. Svar på revisionsfrågor ... 22
Bilaga 1 - Källförteckning ... 24
Bilaga 2 – Handlingsplan 2023–2025 samt uppföljning av 2023 ... 25

Sammanfattning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att analysera och bedöma om de strategier, processer, rutiner och uppföljning som tillämpas är ändamålsenliga för att säkerställa kommunens behov av kompetens. Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte säkerställer detta.

Granskningen visar att det inom tjänstemannaorganisationen pågår flera relevanta utvecklingsprojekt och många olika aktiviteter och insatser för att skapa förutsättningar för en god kompetensförsörjning. Vi uppmärksammar däremot att det saknas en politisk riktning, mål och uppdrag från kommunstyrelsen inom området. Det bedömer vi är anmärkningsvärt givet frågans strategiska vikt på både kort och lång sikt.

Kommunfullmäktige har beslutat om en personalpolicy men den är snart tio år gammal. Därefter har det utvecklats en kompetensstrategi för kommunen, som med tillhörande handlingsplan sätter ramar för arbetet. Strategin har inte beslutats av vare sig kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen.

Utan tydliga mål från kommunstyrelsen saknas en övergripande strategisk riktning för kompetensförsörjningen. Det kan leda till att insatserna blir fragmenterade och ineffektiva, vilket i sin tur kan påverka kommunens förmåga att attrahera och behålla kvalificerad personal. Vi noterar också att nämnderna är helt ställda vid sidan av kompetensförsörjningen trots att deras måluppfyllelse är beroende på tillgång till rätt kompetens. Enligt reglemente ligger ansvaret för personalpolitiken hos kommunstyrelsen. Nämnderna bör dock ha ett intresse för att deras verksamheter bedrivs på ett sådant sätt att medarbetare vill arbeta i kommunen. Nämndernas prioriteringar i sin styrning av verksamheterna får konsekvenser för kommunstyrelsens möjlighet att kompetensförsörja organisationen.

Avslutningsvis uppmärksammar vi i granskningen att personalavdelningen i hög grad är aktiv och drivande i frågorna. Lokala handlingsplaner finns inte för alla kontor och det saknas kapacitet att driva aktiviteter hela vägen ut i organisationen. Vi ser därmed att det finns risk för ojämn implementering av kompetensstrategin.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Uppdra åt kommunledningskontoret att genomföra översyn och vid behov revidering av personalpolicyn
- Fastställ en kompetensförsörjningsstrategi i samarbete med alla nämnder
- Klargör nämndernas ansvar för personalpolicy och kompetensförsörjning
- Tillse att strategier och handlingsplaner etableras på kontorsnivå
- Säkerställ specifika handlingsplaner för särskilt svårrekryterade yrkeskategorier samt för kontor med prioriterade utmaningar inom kompetensförsörjning
- Skapa och använd relevanta uppföljningsprocesser och återkoppla utfall, pågående arbeten samt prognoser till kommunfullmäktige
- Stärk processerna att med stöd av digital teknik kvalitetssäkra arbetsprocesser, skapa mer tid för kvalificerade arbetsuppgifter, förenkla för invånarna och öka produktiviteten

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för kommunen som påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och lagkrav.

Kommunstyrelsen har ansvar för personal- och arbetsgivarfrågor. Kommunfullmäktige har fastställt en personalpolicy, senast uppdaterad 2015, som beskriver kommunens organisationsfilosofi och grundläggande värderingar. Av policyn framgår ett antal åtgärder och sätt som ska tillämpas av Upplands-Bro som arbetsgivare samt åtaganden för varje medarbetare och chef. Av intervjuer med nämndpresidier framgår att flera verksamheter står inför stora utmaningar att attrahera och behålla rätt kompetens för att klara sin verksamhet med önskad kvalitet. Revisionen har beslutat granska om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbete med strategisk kompetensförsörjning.

Strategisk kompetensförsörjning innebär att attrahera, behålla och utveckla medarbetare, hitta nya lösningar och skapa ett hållbart arbetsliv. Rätt kompetens på rätt plats är en förutsättning för att säkra kompetensförsörjningen. Eftersom det inte kommer att finnas tillräckligt många nya medarbetare att rekrytera till välfärdsyrkena, kommer arbetsgivarnas förmåga att ta tillvara den kompetens som redan finns att vara helt central för att klara kompetensförsörjningen. Genom att arbetsgivare tar tillvara och utvecklar de befintliga medarbetarnas kapacitet och kompetens på ett bättre sätt, kan behoven av fler anställda minska.[1]

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att analysera och bedöma om de strategier, processer, rutiner och uppföljning som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga.

I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Är ansvarsfördelningen tydlig mellan kommunstyrelse och nämnder samt mellan personalavdelning och linjeorganisation?
- Vilka strategier och målsättningar finns för kommunens kompetensförsörjning och arbetsgivarpolitik? Speglas dessa i de åtgärder som vidtas på avdelnings- och enhetsnivå?
- Har kommunstyrelsen säkerställt att linjeorganisationen genomför åtgärder på kort och lång sikt för att klara personal- och kompetensförsörjning?
  - Vilka åtgärder vidtas för att attrahera medarbetare med rätt kompetens?
  - Vilka åtgärder vidtas för att utveckla befintliga medarbetare och ledare?
  - Vilka åtgärder vidtas för att behålla verksamhetskritiska talanger och nyckelpersoner?
  - Vilka förbättringsområden har uppmärksammats genom exempelvis medarbetarenkät, avgångssamtal, lönekartläggning, et c? Har åtgärder vidtagits för att förbättra resultaten?
- Hur säkerställer kommunen att medarbetare som inte längre kan eller vill bidra avvecklas på ett respektfullt sätt? I vilken utsträckning och på vilka grunder tillämpas utköp?

[1] Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), *Personal-och kompetensförsörjning*, 17 juli 2024

- Har kommunstyrelsen och nämnderna försäkrat sig om en tillräcklig uppföljning och analys av personal- och kompetensförsörjningen?

1.3 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning utgörs av:

- Kommunallagen:
  I kommunallagens 6 kap. 6 §, framkommer att det är respektive nämnds ansvar att inom sitt verksamhetsområde säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. Nämnden har ansvar för att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt och att den interna kontrollen fungerar.
- Kommunfullmäktiges mål och budget 2024.
- Personalpolicy antagen av kommunfullmäktige 18 november 2015
- Digitaliseringsstrategi antagen av kommunfullmäktige 13 juni 2019

1.4 Metod och avgränsning

Granskningen är kommunövergripande och avser kommunstyrelsens övergripande ansvar med fördjupad granskning inom samhällsbyggnadskontoret. Granskningen baseras på dokumentstudier och intervjuer. Intervjuade funktioner samt granskade dokument listas i källförteckningen i bilaga 1.

2. Ansvarsfördelning

I detta kapitel redogörs för EYs iakttagelser och bedömningar kopplat till revisionsfrågan om ansvarsfördelning.

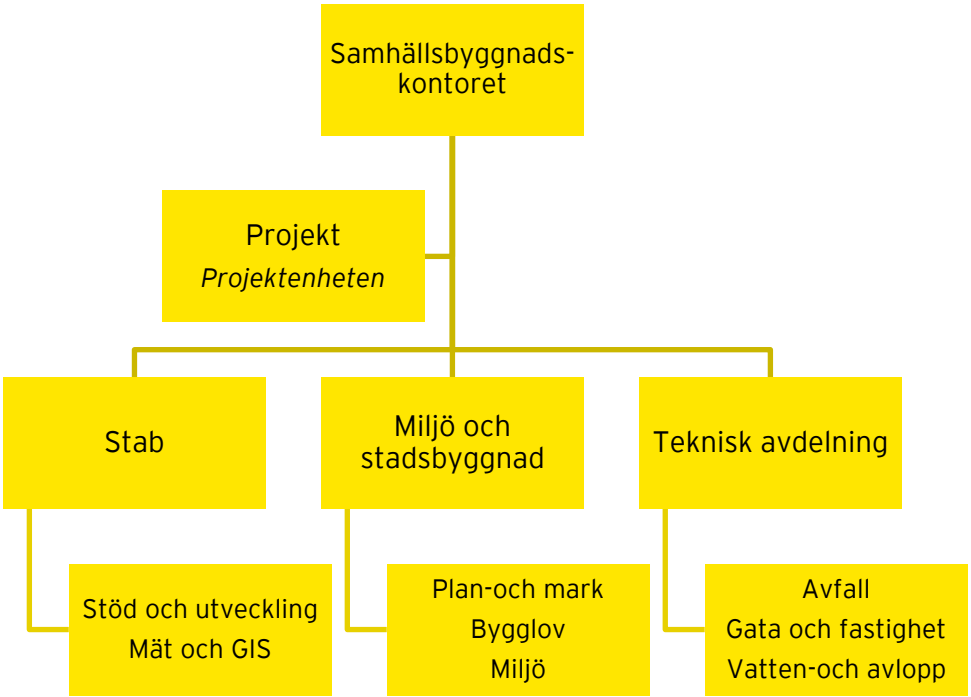
2.1 Kommunstyrelsen är arbetsgivare

Enligt *Reglemente för kommunstyrelsen* är styrelsen anställningsmyndighet och ansvarar för strategiska personal- och arbetsgivarfrågor för all personal i kommunen.

Arbetet i Upplands-Bro är fördelat på fem kontor[2] och kommunledningskontoret ansvarar inför kommunstyrelsen för rekrytering, introduktion, utbildning, arbetsmiljö, personalpolitik och arbetsrättsliga frågor för samtliga kontor.

Samhällsbyggnadskontoret ansvarar inför kommunstyrelsen, bygg- och miljönämnden, tekniska nämnden samt fastighetsnämnden. I samtliga nämnders reglementen framgår att personalpolitiska frågor regleras i kommunstyrelsens reglemente.

I Bestämmelser samhällsbyggnadsutskottet beslutad av kommunstyrelsen april 2023 framgår att utskottet på kommunstyrelsens uppdrag ska bereda ärenden, stödja, samordna, följa upp och utvärdera kommunens insatser inom samhällsbyggnadsområdet.



Organisationskarta 3 juli 2024, Samhällsbyggnadskontoret, Upplands-Bro hemsida

[2] De fem kontoren är kommunledningskontoret, utbildningskontoret, socialkontoret, samhällsbyggnadskontoret och kultur-och fritidskontoret.

Inom varje kontor/avdelning/enhet är det chef som ansvarar för att definiera kravprofilen för en ledig tjänst såsom utbildning och erfarenhet. Personalavdelning och representanter från fackförbund kan ge inspel till processen att fastställa vilka krav som bör ställas. Intervjuade uppger att rekryterande chefer har viss flexibilitet i utformningen av rekryteringen, exempelvis att ta kontakt med potentiella kandidater på yrkesnätverk som LinkedIn samt utformning av annonser. Detta är dock inte formellt fastställt utan snarare ett resultat av etablerade arbetsmetoder som har utvecklats över tid.

2.2 Centralt stöd från personalavdelningen

Personalavdelningen är organiserade inom kommunledningskontoret och har det övergripande ansvaret för den strategiska utvecklingen av kommunens personalpolitik.

Avdelningen består av tre HR-partners, två personalspecialister, två rekryteringsspecialister, en förhandlingschef, en HR-analytiker, en bemanningscontroller[3] samt en bemanningskoordinator[4] sammantaget elva personal.

Löneenheten hanterar operativa frågor för utbetalning av löner till kommunens anställda och arvoden till förtroendevalda. På löneenheten arbetar en enhetschef, tre lönespecialister och en systemförvaltare sammantaget fem personal.

Personalavdelningen äger processen kring arbetsgivarfrågor och ger chefer stöd i frågor om rekryterings- och personalfrågor. I enlighet med kommunstyrelsens delegationsordning är anställning av personal delegerat till respektive chef. Vid anställning av kontorschef är kommundirektör delegat. Lönesättning är fördelat till rekryterande chef i dialog med HR-enheten. Kommunstyrelsen ansvarar för att fastställa lön och lönetillägg som avviker från personalpolitiska riktlinjer och fastställa ramar.

Personalchef fastställer intervall för lönesättning som ska baseras på regiongemensam statistik och marknadsläge. Under intervjuer framkommer att det varit möjligt att avvika från dessa löneintervall i vissa fall. Det har även förekommit att kandidater avböjt anställning då det inte varit möjligt att möta deras lönekrav.

2.3 Samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer

Kommunen tillämpar *Samverkansavtal* som tecknades i juli 2019 för att underlätta och stärka dialogen mellan arbetsgivare och medarbetare samt deras fackliga företrädare och skyddsombud. Samverkansgruppen ska sammanträda minst vid sex tillfällen per år. Avtalet ska medverka till att kommunens chefer leder sina medarbetare i enlighet med kommunens ledarfilosofi och öka medarbetarinflytandet.

Inom samverkanssystemet finns tre former för samverkan: medarbetarsamtal, arbetsplatsträff (APT) och samverkansgrupp som finns på tre nivåer i organisationen.

Central samverkansgrupp CESAM med övergripande ansvar för hur samverkanssystemet organiseras och tillämpas lokalt.

- **Kontorssamverkan** med kontorsövergripande roll.
- **Enheternas samverkansgrupper** ansvarar för att sköta partsarbetet på enheten enligt MBL och AML.

På samhällsbyggnadskontoret har man inte samverkansgrupp på enhetsnivå utan tillämpar arbetsplatsträff.

[3] Bemanningscontroller hanterar bemanningsekonomi och professionell schemaläggning

[4] Bemanningskoordinator ansvarar för att hantera korttidsvikarier

Samverkanssystemet är ett komplement till Lag om medbestämmande I arbetslivet (MBL) och syftar till att i samverkan före beslut skapa en överenskommelse fram till beslut. MBL tillämpas då parterna på förhand bedömer att de har olika syn i en fråga eller vid specifika ärenden exempelvis anställningar som fackliga parter normalt inte samverkar kring. Fackliga representanter har möjlighet att vara delaktiga i framtagandet av vilka krav som ställs vid rekrytering och kan följa processen på distans.

Andra exempel där fackliga parter har annan uppfattning än arbetsgivaren framkom vid intervjuer och redovisas i korthet nedan.

Medarbetarinflytandet behöver stärkas. För få chefer har tillräckliga kunskaper för att utöva kommunens ledarskapsfilosofi. Annan kritik avsåg brister i den fysiska arbetsmiljön, upplevd oro för brister i anonymiteten i den enkät som vänder sig till medarbetare som valt att sluta efter att ha arbetat längre än ett år. Det finns även kritik mot att resultaten i medarbetarenkäten trots upprepning inte åtgärdas samt att det finns behov att stärka rutinerna vid avtackning för att säkerställa ett gott avslut för medarbetare som slutar. Fackliga parter pekar även på att det vid pensionsavgång ibland sker fördelning av dennes arbetsuppgifter till kvarvarande medarbetare istället för att anställda någon ny, vilket skapar obehag hos den som ska gå i pension och oro för de som är kvar. EY noterar även att fackliga företrädare menar att utköp kunde tillämpats oftare. Upplevelsen är även att arbetsgivaren inte har hanterat en enskild medarbetares avslutning på korrekt sätt.

Parterna haft olika uppfattning i protokoll från MBL 4 juni 2024 att arbetsgivaren på grund av arbetsbrist drar in nio årsarbetare vid samhällsbyggnadskontorets Gatu- och parkenhet och med hänvisning till det ekonomiska läget. Fackliga representanter efterfrågade förändringar som inte leder till att personal sägs upp på grund av arbetsbrist. Förhandlingen avslutades i oenighet. Enligt uppgift från samhällsbyggnadskontoret har avslutade kompetenser ersatts genom ökat samarbete mellan kontor och enheter för att upprätthålla samma leverans som tidigare inom enheten. Vid specifika uppdrag tillämpas konsulter och effektivisering samt digitalisering uppges ha ersatt vissa moment. I dagsläget används inte fler konsulter än innan uppsägningarna.

2.4 Bedömning

Det finns en tydlighet i det ansvar som åvilar personalavdelning, HR-enhet samt lönenhet men inte motsvarande klarhet kring kompetensförsörjningsansvaret i relationen kommunstyrelse och nämnder. Reglementena visar att det är kommunstyrelsen som är anställningsmyndighet men det är nämnderna som helt och fullt är beroende av kompetensförsörjningen med ansvar inför fullmäktige att välfärdstjänster levereras och mål uppfylls. I klyftan mellan arbetsgivaransvar och beroendet av tillgång till rätt mängd resurs och kompetensnivå finns idag en otydlighet.

3. Strategier och åtgärder

I detta kapitel redogörs för EYs iakttagelser och bedömningar kopplat till revisionsfrågorna om kommunens strategier, målsättningar och åtgärder för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning.

3.1 Det saknas specifika politiska mål för kompetensförsörjning

I Kommunplanen för 2024 med planering för 2025-2026 uttalas den politiska viljeinriktningen med fullmäktigsmål och finansiella mål, men det saknas mål för kompetensförsörjningen. Finansiella mål beskriver de resurser i form av pengar som ställs till förfogande men det är kompetensen som avgör verksamheternas måluppfyllnad. Däremot finns ett specifikt fullmäktigedokument som reglerar kommunens ambition som arbetsgivare och det är personalpolicyn.

3.1.1 Personpolicy tydliggör värderingar och förhållningssätt för personalpolitiken

Kommunfullmäktige antog 18 november 2015 kommunens personalpolicy som är gemensam och övergripande för alla nämnder och kontor. Policyn är alltså nio år gammal och har inte reviderats. Den omfattar bland annat kommunens synsätt för rekrytering, arbetsgivarskap och kompetensutveckling.

Personalpolicyn anger värderingar och förhållningssätt och ska kompletteras med andra styrdokument exempelvis arbetsmiljöpolicy. Vidare anger policyn att kommunen ska ”arbeta aktivt för ökad jämställdhet och mångfald bland annat genom en kompetensbaserad rekryteringsprocess och årlig lönekartläggning”[5]

Policyn fastslår att kommun som arbetsgivare ska:

- Erbjuda alla nyanställda en god introduktion
- Främja hälsa och arbetsmiljö genom att bland annat kontinuerligt erbjuda kvalitativ utbildning till chefer och arbetsplatsombud
- Ge cheferna förutsättningar att utveckla ett gott ledarskap genom att förtydliga förväntningarna i ledarfilosofi, individuell utvecklingsplan, erbjuda chefshandledning i grupp och individuellt samt ett forum för ledarutveckling och dialog

Vidare framgår att chefsfunktioner ansvarar för:

- Genomföra individuella medarbetarsamtal minst ett per år med alla medarbetare inkluderat individuella utvecklingsplaner
- Se värdet av att medarbetare utvecklas och ges interna karriärmöjligheter

I personalpolicyn beskrivs kommunens organisationsfilosofi som bygger på tre ledord: Helhetssyn, Engagemang och Professionalitet (HEP). Ledorden ska vara vägledande i det dagliga arbetet i alla delar i kontorsorganisationen.

Av kommunens hemsida framgår att det förutom HEP finns en ledarskapsfilosofi som utgör kommunens organisationsfilosofi. Ledarskapsfilosofin består av fyra huvudbudskap och ska utgöra grund för den kultur kommunen vill uppmuntra och förvara.

Budskapen är

- Laget framför jaget
- Ut med språket
- Var modig

[5] Arbetsgivarens skyldighet att årligen genomföra lönekartläggning är fastställt i Diskrimineringslagen (2008:567) 3 kap. 8-14 §§

- Får det gjort

3.1.2 Kompetensförsörjningsstrategi är grund för inriktningarna

Personalavdelningen upprättade augusti 2022 en kompetensstrategi för kompetensförsörjning. Av strategin framgår att medarbetares uppdrag alltid fokuserar på att uppnå de verksamhetsmål som politiken sätter. Vidare att det krävs kompetenta och motiverande medarbetare med driv, engagemang och förmåga till helhetssyn för att kunna leverera service och hållbar plats till invånarna. Den åldrande befolkningen och behovet av fler anställda inom välfärdsverksamheterna uppges vara ett orosmoment för personalförsörjningen.

Fyra inriktningar har definierats i syfte att säkra kompetensbehoven

- Attrahera
- Rekrytera
- Utveckla
- Behålla

Strategins syfte är att stötta kompetensförsörjning. Personalavdelningen har tagit fram en kommunövergripande handlingsplan med aktiviteter 2023-2025 baserat på strategin. (fullständig handlingsplan med aktiviteter för 2024-2025 och övergripande uppföljning av samtliga aktiviteter fastställda för 2023 finns i bilaga 3).

I maj 2024 startade personalavdelningen projektet *Kompetensförsörjning i Upplands-Bro kommun* med följande utgångspunkter

Vi kan inte enbart rekrytera för att klara kompetensförsörjningen

1. Vi måste hitta andra sätt att arbeta på än idag, tex digitalisering, AI och förändringsledning
2. Vi måste arbeta mer effektfullt för att sänka våra kostnader och få gemensamma resurser att räcka till

Inom ramen för projektet pågår flera insatser med inriktning på intern rörlighet, lärandekultur, introduktion av nya medarbetare/chef samt friskorienterat arbetssätt. Uppföljning av pågående insatser presenteras löpande i denna rapport.

3.2 Åtgärder för att attrahera kompetens på kort och lång sikt

Av kompetensstrategin framgår att Upplands-Bro kommun inför strategier för att attrahera framtida medarbetare som innebär att aktivt marknadsföra kommunen som attraktiv arbetsgivare och upprätthålla relationer med högre utbildningsinstitutioner. Kommunen ska använda plattformar som LinkedIn för att öka sin synlighet och bygga nätverk med potentiella kandidater. Fokus läggs på att samarbeten med gymnasier och högskolor för att erbjuda föreläsningar och praktikplatser samt utveckla traineeprogram för nyutexaminerade.

Åtgärder för att attrahera kompetens:

- Proaktivt arbete för att göra kommunen känd av potentiella medarbetare
- Positionera kommunen som en attraktiv arbetsgivare med engagerade chefer och medarbetare som ambassadörer
- Erbjuda konkurrenskraftiga ingångslöner och lönepotential
- Upprätthålla goda relationer med universitet och högskolor

- Använda LinkedIn för att visa upp verksamheten och bygga relationer med framtida arbetskraft
- Bygga relationer med gymnasieskolor och högskolor genom att erbjuda föreläsningar, praktikplatser och möjlighet till examensarbete
- Arbeta med Suntarbetslivs processer kring friskfaktorer och chefskap för att stärka kommunens position som hållbar arbetsgivare

Flera av dessa åtgärder har brutits ner i handlingsplanen med aktiviteter för 2023, däribland

- Mer aktivitet på LinkedIn - Synas och bygga relationer
- Handlingsplan för fortsatt relationsbyggande med gymnasieskolor och högskolor

Upplands-Bros kommunikationsavdelningen är ansvariga för underlaget som publiceras på kommunens egna LinkedIn-kanal. Avdelningen samarbetar med HR-enheten för att säkra att innehållet som publiceras speglar kommunens arbetsgivarvarumärke. Vid uppföljning av aktiviteten i september 2024 framgår att samarbetet kan formaliseras ytterligare.

Ambitionen är att öka chefers förståelse för vikten av att kommunicera och skapa engagemang vid LinkedIn exempelvis genom att själva vara aktiva och använda sin egen privata profil på LinkedIn för att synliggöra kommunen som arbetsgivare. På sikt har HR-enheten i samverkan med kommunikationsavdelningen planerat att ta fram utbildningar för hur chefer kan använda LinkedIn som kommunikationskanal för att stärka arbetsgivarvarumärket.

Av intervjuer framgår att kommunen vill utveckla sin relation med universitet, högskolor och gymnasieskolor för att marknadsföra kommunens som arbetsgivare och kommunen samverkar med VFU-kontakter på universitet och högskolor. VFU står för verksamhetsförlagd utbildning och innebär att en student tillbringar delar av sin utbildning på en arbetsplats. VFU tillämpas främst vid inriktning på läraryrken samt inom vård, hälsa och sjukvård. Kommunen har deltagit i Sett-mässan[6] och Socionomdagarna[7] och upplevelsen är att det krävs tydligare ramar för deltagandet och gärna en funktion, en projektledare, som ansvarar för att utveckla det relationsbyggande arbetet.

På Upplands-Bros kommuns webbplats presenteras anställningsförmåner, exempelvis har samtliga medarbetare 3000 kronor[8] i friskvårdsbidrag per kalenderår och rätt till arrangerade träningspass under arbetstid. Kommunen erbjuder även förmåner som flexibel arbetstid, tillägg till föräldrapenningen och möjligheten till semesterväxling.

3.2.1 Upplands-Bro geografiska läge påverkar attraktionen

Närheten till Stockholm, naturnära med levande landsbygd samt två tätorter, Bro och Kungsängen, skapar attraktion som boplats. Intervjuade uppger samtidigt att det geografiska läget medför utmaningar vid rekrytering främst av erfaren kompetens och specialister som inte bor i eller tillräckligt nära kommunen.

Pendeltåg för resor till kommunhuset i Kungsängen uppfattas inte enbart som positivt beroende på förekommande förseningar. Angränsade kommuners närhet till bättre kommunikation, nöjesliv och aktiviteter är en konkurrensfaktor till Upplands-Bros nackdel.

[6] Sett-mässan är inriktad till lärare, skolledare, förskolelärare, pedagoger och andra funktioner som arbetar inom utbildningssektorn.

[7] Socionomdagarna är en mässa inriktad på forskning, metoder och erfarenheter med koppling till social arbete.

[8] Enligt uppgifter från Skatteverket kan arbetsgivare betala ut maximalt 5000 kronor i friskvårdsbidrag.

Upplands-Bro är en växande kommunen som expanderar inom bostadsbyggande, infrastruktur, näringsliv och serviceutbud. Intervjuade uppger att kommunens utvecklingsfas attraherar vissa arbetssökande med intresserade att delta i expansionen men att det konkret främst är mer junior kompetens som väljer Upplands-Bro. Det gör att kommunen investera i utbildning och stöd för att dessa ska utvecklas och växa i sina roller och påverkar de mer erfarna medarbetare som behöver axla ett större ansvar inom sina områden.

Av intervjuer framgår att samhällsbyggnadskontoret har utmaningar att attrahera rätt kompetens till flera av sina enheter. Plan- och markenheten har särskilt framhållits som en enhet med svårighet att rekrytera lämpliga kandidater. Konsulter[9] används i större utsträckning än önskvärt för att säkerställa kompetensen i projekt.

3.2.2 Digitalisering kan bidra till kompetensförsörjningen

I *Digitaliseringsstrategi* fastställd av kommunfullmäktige juni 2019 framgår att samtliga medarbetare ska vara aktiva i den digitala utvecklingen och ha den digitala kompetens som behövs för att delta i utvecklingen. Interna processer och arbetsmoment har effektiviserats, exempelvis ansökningsförfaranden och visionen är att kommunen till 2035 genom digitalisering utvecklat sin service och tjänster till invånare, näringsliv och besökare.

För att nå visionen har ett antal principer fastställts

- Rekrytera medarbetare som vill arbeta med digitaliseringsmöjlighet
- Utveckla digitaliseringskompetens inom alla verksamheter
- Rusta så att organisationen är beredd och mottaglig för ny teknik
- Vara medveten om att det under lång tid kommer behövas kompetensförflyttning

Det pågår ett pilotprojekt med representanter från samtliga kontor med syfte att rusta organisationens mottaglighet för ny teknik. Dessa får testa Microsofts AI Copilot som är ett AI-drivet verktyg utformat som stöd i olika uppgifter, exempelvis sammanställa underlag. Information om hur verktyget använts inom kontoren ska sammanställas 2025 för att introducera verktyget inom samtliga verksamheter. Representant från HR-enheten är delaktig i projektet som leds av IT-och digitaliseringsenheten.

Inom ramen för projektet *Kompetensförsörjning i Upplands-Bro kommun* genomför HR-enheten kartläggning av medarbetarnas digitala mognad. Winlas är ett verktyg som samlar information om vilka kompetenser som krävs för att utföra ett uppdrag, däribland kunskap om digitala verktyg. Syftet är att kartlägga eventuella digitala kompetensluckor för att stärka den digitala kompetensen.

Enligt uppgift har den webbaserade utbildningen *Digital mognad* arrangerad av SKR genomförts inom samhällsbyggnadskontoret.

Enligt intervjuade finns en positiv inställning till den digitala utvecklingen som inte enbart omfattar e-tjänster till invånarna utan även interna digitala processer. Samtidigt betonas vikten av att alla anställda får tillgång till nödvändiga resurser och stöd för att klara nya arbetsmetoder.

3.2.3 Det pågår arbete för att utveckla metoder för rekrytering

Rekryteringsprocessen bygger på heltidsanställningar och genomförs enligt kompetensbaserad modell. Det finns emellertid ingen fastställd och dokumenterad definition som beskriver vad en kompetensbaserad modell för rekrytering innebär för Upplands-Bro.

[9] Adda är ett företag inom SKR som erbjuder tjänster och produkter inom hållbar försörjning, digitalisering och kompetensutveckling.

Processen har struktur med dokumenterad tidplan och definierade steg som kommuniceras till berörda parter. Cheferna är informerade om rekryteringsprocessen och får utbildning för att upprätthålla en fördomsfri rekrytering. Av kompetensstrategin framgår att det är viktigt att ge alla kandidater en positiv upplevelse och att mäta och följa upp kandidaternas upplevelse genom digital process. Följande mål har fastställt för rekryteringen i kompetensstrategin

- Alla rekryteringsprocesser är avslutade inom sex veckor.
- 90% av kandidaterna har en positiv eller mycket positiv kandidatupplevelse.

I februari 2024 genomfördes ett byte av rekryteringssystem. I samband med bytet försvann möjligheten att kontrollera tidsåtgången för rekryteringsprocesser bakåt i tiden, det är endast möjligt att ta del av statistik från februari 2024 och framåt. Från februari 2024 fram till oktober 2024 har 25 personer tillsatts och medelvärdet för rekryteringsprocesserna har varit cirka 13 veckor. [10]

För mätning av kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen saknas tillräckligt med tid och systemstöd. Personalavdelningen betonar vikten av att ha insikt i kandidatupplevelsen eftersom det är en betydelsefull faktor i rekryteringsarbetet.

Upplands-Bro använder rekryteringsverktyget Varbi som kräver att ansvarig rekryterare och/eller chef upprättar en tydlig kravprofil för att kunna skapa en annons. Kommunen har tagit bort möjligheten att bifoga personligt brev i alla rekryteringsprocesser i syfte att minska diskriminering och främja mångfald. Alla annonser har istället urvalsfrågor som kandidaterna svarar på och bifogar tillsammans med CV. Detta anses bespara sökande tid i ansökningsprocessen och minska risken för partiskhet vid urval.

Utbildning i kompetensbaserad rekrytering erbjuds årligen vid flera tillfällen till både nya och mer erfarna chefer, utbildningen kommer inom kort att kunna erbjudas digitalt vid kommunens lärportal. Alla nya chefer ska få stöd av HR-enheten i samband med första rekrytering. Genom rekryteringssystemet Varbi kan Upplands-Bro se vilka kanaler som ansökningarna på annonserna inkommer ifrån och möjliggör att bedöma vilka kanaler som är mest träffsäkra. Personalavdelningen säger att Arbetsförmedlingen i kombinationen med kommunens egen hemsida de två största kanalerna som ansökningarna inkommer ifrån.

Under 2024 har personalavdelningen utvärderat metoderna för urval vid rekrytering genom omvärldsbevakning och har valt att inkludera följande moment och urvalsmetoder i rekryteringsprocessen:

- **Ansökan enbart med CV och besvarande av urvalsfrågor:** Frågorna ska vara kopplade till kravprofilen skallkrav - utbildning, kunskap och erfarenhet som krävs för uppdraget. Personliga brev har valts bort med hänvisning till att det saknas vetenskapligt stöd för att det är validerat i en urvalsmetod.
- **Arbetspsykologisk testning via webbaserat verktyg:** Genomför endast på kandidater som bedöms uppfylla skallkraven för tjänsten. Testningen består av två delar, ett problemlösande test och en personlighetstest. Det sammantagna resultatet ska matchas mot de kompetenser (personliga egenskaper) som efterfrågas för rollen. Testverktyget genererar en procentuell matchning gentemot kompetensprofilen och urvalet sker genom sammanvägning av information i CV, urvalsfrågor samt testresultat.

[10] Beräkningen baseras på tidpunkten från att annonsen har skapats och publicerats tills att kandidaten har blivit registrerad som anställd i systemet Varbi.

Ett nytt webbaserat testverktyg för de arbetspsykologiska testerna håller på att utvärderas och verktyget kommer förmodligen att upphandlas genom en förenklad upphandling under vintern 2024.

- **Strukturerad kompetensbaserad intervju:** Kandidater som går vidare i processen intervjuas, oftast digitalt, och får besvara på frågor som är kompetensbaserade för tjänsten. Intervjun syftar till att förstå kandidatens erfarenhet och personliga egenskaper samt beteende för att bedöma kandidatens matchning för rollen.

3.2.4 Modeller har tagits fram för att utveckla och behålla personal

För att utveckla och behålla personal fokuserar Upplands-Bro på att skapa en miljö som främjar lärande och utveckling. Detta inkluderar att följa HEP-organisationsfilosofin och ledarfilosofin samt att integrera friskfaktorprocessen i arbetsmiljöarbetet.

Det här är åtgärder och pågående projekt[11] för att utveckla och behålla personal:

- Prioritera lärande och utveckling i enlighet med HEP-organisationsfilosofin och ledarfilosofin.
- Integrera friskfaktorprocessen i arbetsmiljöarbetet.
- Skapa en kultur av livslångt lärande och kontinuerlig kompetensutveckling.
- Främja intern rörlighet genom att kombinera organisationens mål och behov med medarbetarnas personliga utvecklingsplaner.
- Skapa modeller för kompetens- och karriärutveckling för olika professioner.
- Planera kompetensutveckling i linje med verksamhetens behov.

Arbetsmiljöutbildning erbjuds två gånger per år och omfatta sex halvdagar. Personalavdelningen ansvarar för utbildningen som inkluderar friskfaktorprocessen. Utbildningen riktas till chefer och arbetsplatsombud bjuds in att delta.

Inom ramen för åtgärder och pågående projekt för att utveckla och behålla personal genomförs pulsmätningar fyra gånger per år som inkluderar frågor om friskfaktorerna och organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA).

Det pågår arbete med att utveckla modeller för kompetens- och karriärutveckling i syfte att ge medarbetarna möjlighet att avancera inom kommunen och tillvarata kompetens. Kommunen vill tydliggöra att det finns goda förutsättningar att utveckla sin kompetens och göra karriär inom Upplands-Bro.

Kompetens- och karriärutvecklingsmodellen ska beskriva:

- En möjlig karriärväg inom en viss profession
- Ett tydligt samband mellan kompetens, arbetsuppgifter, ansvar och lön

Personalavdelningen framhåller att modeller påbörjats inom specialistfunktioner som ska förebygga att nyexaminerade medarbetare söker sig vidare till annan arbetsgivare efter ett tag. Enligt uppgift har chefer inom samhällsbyggnadskontoret före sommaren 2024 haft ett par workshops inom jobbarkitekturen för att arbeta igenom verksamheternas kompetenser. De väntar på fortsättningen på detta arbete. Arbetet leds av personalavdelningen som har påbörjat att arbetet med att se över lönenivåer. Granskningen kan inte finns dokumentation som styrker att faktiska kompetens-och karriärutvecklingsmodellen har upprättats ännu.

[11] Åtgärderna har identifierats i kompetenstrategin med tillhörande handlingsplan för 2023 samt projektet *Kompetensförsörjning i Upplands-Bro kommun*.

Under 2023 blev Upplands-Bro medlem i ''Yrkesresan'' som drivs av Sveriges Kommuner och Regioner, SKR.[12] Yrkesresan är en nationell satsning på utbildning för att öka den lokala kompetensen i kommunerna. Utbildningarna ska fungera som kompetensutveckling för både nya och erfarna medarbetare inom socialtjänsten. Yrkesresan kommer att pågå fram till 2028 och utbildningarna är inriktade på socialtjänstens alla verksamhetsområden. Utbildningen genomförs genom en digital lärplattform med både kursdagar och kollegialt lärande.

Förhoppningen är att medlemskapet även kommer öka Upplands-Bros attraktionskraft eftersom alla kommuner inte är med. I början av 2025 kommer en arbetsgrupp att arbeta för etablering av en kultur av livslångt lärande och utveckla en sammanhållen plan för kompetensutveckling.

Av intervjuer framkommer att det är få som är medvetna om att modeller för kompetens- och karriärutveckling används inom samhällsbyggnadskontoret och övriga kontor. Intervjuade känner inte heller igen att sådana modeller tillämpas aktivt, varken inom samhällsbyggnadskontoret eller någon annanstans.

3.2.5 Omsättning av chefer har negativa effekter

I enlighet med personalpolicy ska samtliga chefer och medarbetare ha individuella utvecklingsplaner. Planerna uppdateras och följs upp årligen i verksamhetssystemet Winlas.

Kommunen erbjuder två utvecklingsprogram: Medarbetarakademi (tillsammans med flera grannkommuner och Aspirantprogram (ledarskap) som är Upplands-Bro kommuns egna. Urval sker i form av tester och rekommendation från ansvarig chef.

Det pågår arbete med att ta fram en tredagarsutbildning för chefer som ska erbjudas cirka 40 personer med inriktning på vilka kunskaper, beteenden och resultat som förväntas av chefernas arbete. Utbildningen finansernas av medel från Omställningsfonden.

Samhällsbyggnadskontoret har haft hög omsättning på chefer under senare år. Orsakerna är inte klarlagda. Intervjuade uppger att otydlig styrning, påfrestande kultur och brister i arbetsmiljön kan vara bidragande faktorer. Även chefer har avslutssamtal för att fånga upp orsakerna till att de slutar. Lönekonkurrens, kommunens geografiska läge och efterfrågan på chefskompetens har också påverkan. På samhällsbyggnadskontoret har det under senaste året arbetats med att stärka ''ledarlaget'' både inom kontoret som med hjälp av personalavdelningen. Upplands-Bro beskrivs som en liten kommun i utkanten av Storstockholm med stor konkurrens om kompetenser även i chefsleden. Upprepande chefsbyten har gett negativa effekter på arbetsmiljö som påverkat stabilitet, långsiktig planering och relationen mellan medarbetare och chef.

3.2.6 Medarbetarenkät visar förbättringsområden

Under 2023 genomfördes en medarbetarundersökning för att identifiera styrkor och utvecklingsområden som kommunen har som arbetsgivare i syfte att utveckla arbetet med arbetsgivarvarumärket. Det var ett samarbete mellan HR-enheten och kommunikations-avdelningen. Personalavdelningen säger att resultatet arbetats vidare med i enlighet med material från SKR som finns tillgängligt på deras hemsida som vägledning i arbetet med arbetsgivarvarumärket.

En kortare medarbetarenkät skickas ut till alla medarbetare vid fyra tillfällen per år genom undersökningsplattforumen Populum. Resultatet ska följas upp av ansvarig kontorschef och vara grund för förbättringsåtgärder. Respektive chef bestämmer i vilken utsträckning enkätens resultat ska diskuteras med medarbetarna, exempelvis vid APT-tillfällen. Den

[12] SKR samordnar utbildningarna som är framtagna i samarbete med Socialstyrelsen.

senaste medarbetarenkäten gick ut i april 2024 och fick svarsfrekvens 72 procent[13]. Den innehöll 24 påståenden som medarbetare fick värdera från ''Instämmer helt'', ''Instämmer till stor del'', ''Instämmer till viss del'', ''Instämmer inte alls'' och ''Ingen åsikt''. Personalavdelningen ser ett större bortfall av svar i verksamheter där arbetet inte utförs vid skrivbord.

Nedanstående exempel på resultat bedömer vi är särskilt relevanta att analysera i fråga om strategiskt arbete med kompetensförsörjning:

Kompetensutveckling hela arbetslivet

''Jag får den coachning och det lärande jag behöver för att utvecklas i min roll''

1284 svarande (71,5%)

- 19,5 procent ''Instämmer helt''
- 36,7 procent ''Instämmer till stor del''
- 29,3 procent ''Instämmer till viss del''
- 10,3 procent ''Instämmer inte alls''
- 4,2 procent ''Ingen åsikt''

Kommunikation och återkoppling

''Jag får tillräcklig med feedback för att veta om jag utför mitt jobb väl''

966 svarande (53,8%)

- 35,5 procent ''Instämmer helt''
- 51,9 procent ''Instämmer till stor del''
- 10,7 procent ''Instämmer inte alls''
- 1,9 procent ''Ingen åsikt''

På påstående om att arbetsplatsen är **fri från diskriminering, trakasserier och kränkande särbehandling** svarar närmare hälften av 1284 medarbetare att de instämmer helt i påståendena.[14]

3.2.7 Skäl för avslutad anställning kan till viss del fastställas genom samtal och enkät

Inför varje avslutningssamtal finns checklista som chef och medarbetare ska gå igenom för att säkerställa att ingenting fallit mellan stolar. Det är obligatoriskt för chefer att genomföra avslutningssamtal med medarbetare som arbetat minst ett år. Samtalen dokumenteras i Winlas anteckningsmodul och personalavdelningen analyserar samtalen och meddela respektive kontorschef om eventuella mönster upptäcks. Enligt uppgift har inga mönster identifierats gällande personalomsättningen inom samhällsbyggnadskontoret.

[13] Medarbetarenkäten skickades ut till 1795 medarbetare och 1284 svarade på enkäten.

[14] 1284 medarbetare svarade och valde svarsalternativet ''Instämmer helt'' för följande påståenden: Vår arbetsplats är fri från trakasserier (51,40%), kränkande särbehandling (49,69%) och diskriminering (51,17%).

Hösten 2022 infördes ny rutin innebärande att personalavdelningen skickar enkät till alla medarbetare som sagt upp sig och arbetat längre än ett år. Enligt personalavdelningen skickas enkäten genom en anonym länk som inte är spårbar.

Det är inte möjligt att se vem som öppnat länken, svarat på enkäten eller fått påminnelse att besvara enkäten. Svaren sammanställs per kontor och följs upp av respektive kontorschef som återrapporterar till personalavdelningen som sammanställer svaren.

I *Sammanställning avslutningsenkät* daterad september 2024 är statistisk sammanställd från medarbetare som avslutat sin anställning och uppgett att de arbetat längre än ett år i kommunen.

Enkät omfattar följande:

- Upplevelsen av en meningsfull och behovsanpassad introduktion
- Innehållet i tjänsten stämde överens med platsannonsen
- Kompetensutveckling i linje med behoven för tjänsten
- Utvecklingsmöjligheter i kommunen
- Återkoppling från chef gällande möjligheter att påverka löneutveckling
- Förmåner och anställningsförhållande tex. arbetsmiljö, semesterväxling et c
- Skäl för arbetsgivarbyte
- Rekommendera Upplands-Bro som arbetsgivare

Några iakttagelser granskningen väljer att lyfta:

Av sammanställningen är det möjligt att se vilket kontor den som slutat anställningen arbetat vid. Socialkontoret och utbildningskontoret har haft flest avgångar 2023 fram till september 2024 vilket till viss del förklaras av att kontoren är de största i kommunen. Samhällsbyggnadskontoret hade betydligt högre personalavgång 2023 än tidigare år. Av sammanställningen framgår att det är svårt att fastställa om orsaken är att många faktiskt slutat eller om de som har slutat varit mer benägna att svara på enkäten.

Betyget för introduktionen för nyanställda vid samhällsbyggnadskontoret är 2,38 på skalan 1–5, vilket är lägre än det genomsnittliga betyget i kommunen (3,29).

De fem vanligaste orsakerna att medarbetare väljer att sluta är:

- bättre lön hos annan arbetsgivare
- den personliga utvecklingen har stagnerat
- vill byta chefer/kollega
- vill byta arbetsuppgifter/ansvarsområden
- kortare/bättre resväg till arbetet.

Av kompetensstrategin framgår att kommunen ska ha tydligt arbetsgivarerbjudande med konkurrenskraftiga ingångslöner, löneutveckling och lönesättning. Det saknas emellertid tydlig koppling mellan kompetensförsörjning och lönebildningen. Enligt uppgift från personalavdelningen analyseras lönebilden i samband med årlig löneöversyn under december till januari då lönekartläggningen sammanställs och lönebilden samt prioriteringsbehov ses över inför kommande löneöversyn. Under januari till februari hämtas information inför lönesättning exempelvis lönestatiskt för resterande kommuner i Stockholmsområdet och avtalsläget med fackliga organisationer. Utbetalning av nya löner sker normalt april-maj.

3.2.8 Lönekartläggning visar att löneskillnader förekommer

Lönekartläggningen genomförs årligen för att undersöka om det finns strukturella brister i kommunens lönebildning som gör att kvinnor och män har löne- och anställningsvillkor. I lönekartläggningen för 2023[15] har kommunen identifierat tre yrkeskategorier (administrativa assistenter, handläggare och kultur- och informationspersonal) som ska följas upp ytterligare i kommande kartläggning 2024.

För administrativa assistenter och handläggare menar personalavdelningen att befattningarna så "spretiga" vilket gör det svårt att identifiera om löneskillnader förekommer. Av 82 anställda är 8 män. Vad gäller kultur- och informationspersonal har kartläggningen visat att löneskillnader förekommer men det är svårt att fastställa om de är beroende på kön eftersom det finns tydliga skillnader mellan befattningarna, men även inom dessa yrken arbetar enstaka män. I kartläggningen uppger kommunen att löneskillnaderna förklaras av att kommunen tillämpat individuell lönesättning.

Av intervjuer framgår att skillnader i lönesättning mellan kvinnor och män förekommer, särskilt i yrken inom vård- och omsorg samt inom övrig socialtjänst som är kvinnodominerade yrken. Motsvarande skillnader i lönesättning har inte identifierats inom samhällsbyggnadskontoret.

Det har inte framkommit något som tyder på att kommunen vidtagit specifika åtgärder för att främja jämställdheten i rekryteringsarbetet utöver att kompetensbaserad rekrytering ska tillämpas.

3.2.9 Individuell utvecklingsplan ska upprättas i samband med medarbetarsamtal

Samtliga chefer och medarbetare ska enligt kommunens personalpolicy ha individuella utvecklingsplaner som uppdateras i samband med medarbetarsamtal som genomförs årligen vid ett tillfälle under oktober till december.

Personalavdelningen har i augusti 2023 tagit fram mall för medarbetarsamtal som innehåller följande.

1. **Inledning** - Trivsel på jobbet, upplevelsen av en rättvis och transparent arbetsplats
2. **Medarbetarskap** - Utveckling enligt organisationsfilosofi HEP
3. **Friskfaktorer** - Hur arbetet med friskfaktorer kan utvecklas på arbetsplatsen
4. **Arbetssituation** - Upplevelsen av arbetssituation, fysiskt och psykiskt
5. **Arbetsklimat och samarbete** - Samspel och samarbetet i arbetsgruppen
6. **Kränkande särbehandling** - Upplevelse av kränkande särbehandling[16]
7. **Återkoppling till chef** - Samarbetet med sin chef
8. **Utveckling och karriär** - Önskemål och stöd för utveckling

I mallen finns medarbetarplan för medarbetarens mål (tre-fem) och utvecklingsplan.

Under januari till mars varje år genomförs resultat- och bedömningssamtal med samtliga medarbetare. Medarbetarplanen som upprättades under medarbetarsamtalet diskuteras under samtalet och utgör underlag för bedömning. Lönesamtal genomförs i samband med

[15] Lönekartläggningen för 2024 är inte färdigställd ännu med hänvisning till att utbetalningsdatum för nya löner är i september, vilket är senare än tidigare år. Nytt verktyg för lönekartläggning har upphandlats och kommer att tillämpas för kartläggningen 2024.

[16] Om en medarbetare har upplevt eller uppmärksammat kränkande särbehandling hänvisas vidare instruktioner i *Rutiner för kränkande särbehandling*

resultat- och bedömningssamtalet alternativt när den centrala huvudöverenskommelsen (HÖK) är klar.

3.3 Utköp ska användas med försiktighet

Under intervjuer framgår att arbetsgivaren försöker undvika utköp och har som princip att arbeta med tydliga feedbackstrukturer samt förändrade arbetsuppgifter vid behov.

Vidare framkommer att utköp tillämpas som sista utväg om inte kompetensutveckling eller intern omplacering varit möjlig. Upplands-Bro uppger att de genomför cirka 4–8 utköp av personal per år.[17]

Intervjuade säger att chefer upplever att de har tillgång till stöd från personalavdelningen inför svårare samtal med personal om deras anställning och att det förekommer utköp när andra åtgärder inte är möjliga.

Av *Kompetenstrategi* framgår att kommunen har en långsiktig plan inför pensionsavgångar. Varje kontors ledningsgrupp ska inför varje nytt år se över åldersfördelningen på kontoret i verksamhetssystemet Qlickview. Samtliga chefer har uppdraget att hantera kompetensöverföring och att överlämning sker i god tid. Kommunen har inte följt upp genomsnittlig pensionsålder på medarbetare inom olika yrkesgrupper eller på kontor.

3.4 EYs bedömning

Varken kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen har antagit styrande dokument, mål eller indikatorer för kompetensförsörjning vilket riskerar att göra kompetensförsörjning till en politisk ickefråga som uteslutande ska hanteras, styras och följas av den professionella organisationen, just nu Personalavdelningen vid kommunledningskontoret. De har tagit fram den kompetensstrategi med handlingsplan som används som stöd för kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Det saknas handlingsplaner för kompetensförsörjning på kontorsnivå.

Kommunens personalpolicy antagen av kommunfullmäktige 2015 innehåller kommunens grundläggande värderingar för samspelet mellan arbetsgivare och medarbetare. Policyn har inte reviderats sedan dess och har inaktuell personalstatistik och saknar redovisning av ledarskapsfilosofin, vilket hänvisas till i underlag och intervjuer.

Resultaten av medarbetarenkäten sammanställs på övergripande nivå av personalavdelningen. Hur resultatet kommuniceras till medarbetare och analyseras inom avdelningar och enheter varierar. Det är av vikt att betona att medarbetarenkäten ska genomföras med garanterad och säkerställd anonymitet. Upplevelser, oavsett om de är rätt uppfattade eller baserad på rykten att det inte hanteras konfidentiellt med full anonymitet, skadar påtagligt värdet av enkäten och dess nytta kan ifrågasättas. Detta gäller även avgångsenkäter som skickas ut till medarbetare som har slutat sin anställning. Även om enkäten skickas ut genom anonym länk finns det risk att identiteten avslöjas eftersom respondenten ombeds att svara på frågor om kontorstillhörighet och anställningstid. Behovet av information måste ställas mot värden av svaren om respondenterna är otrygga.

Det finns flera pågående åtgärder och initiativ för att attrahera, utveckla och behålla personal. Personalavdelningen äger dessa och styr arbetets utveckling inom kommunen. Det saknas åtgärder som är politiskt initierade. Det är mångt och mycket centrala åtgärder som till viss del implementeras inom kontoren men det finns få, om några, åtgärder som är specifikt kontorsanpassade. Samhällsbyggnadskontoret har haft utmaningar med kompetensförsörjning både vad gäller att attrahera och behålla kompetens, speciellt chefer. Anledningarna har inte analyserats och det saknas riktade åtgärder för att förbättra det.

[17] Uppgift från personalavdelningen inhämtad i oktober 2024.

4. Uppföljning och utvärdering

I detta kapitel redogörs för iakttagelser och bedömningar kopplat till revisionsfrågorna om hur kommunstyrelsen följer upp och utvärderar kommunens personal- och kompetensförsörjning.

4.1 Kommunstyrelsens uppföljning och analys bör stärkas

Det saknas redovisning av kompetensförsörjning i delårsrapporter och verksamhetsberättelser. Kommunstyrelsen följer upp den samlande personsituationen genom årligt personalbokslut. I personalbokslutet för 2023 framgick att det är ett pågående arbetet att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke och att det krävs ett systematiskt arbetsmiljöarbete för att nå dit. Faktorerna som nämns är även jämställdhets- och mångfaldsperspektiv samt ledarskapets betydelse för att attrahera och behålla medarbetare.

Av uppföljningen framgår att ett omfattande friskfaktorarbete pågått och att chefer från tre förvaltningar deltagit. Resultatet av friskfaktorarbetet och statistik som berör kompetensförsörjning, exempelvis personalomsättning, sjukfrånvaro och medarbetarundersökningar presenteras i personalbokslutet. Motsvarande detaljerad redovisning saknas tillfullo för nämnd-och kontorsnivå. I personalbokslutet redovisas statistik för sjukfrånvaro för kvinnor och män som visar att kvinnor tenderar att betydligt högre sjukfrånvaro än män, närmare analys av skillnaderna återfinns inte. Det saknas även analyserna utifrån ett jämställdhetsperspektiv även om statistik för skillnaderna mellan kvinnor och män redovisas för vissa parametrar.

Kommunstyrelsen tar del av ekonomiska månadsrapporter med information om varje nämnds ekonomiska utfall och sammanfattning av väsentliga händelser. Vid granskning av månadsrapporter[18] har inte kommunstyrelsen tagit del av återrapportering av personalomsättning, kompetensförsörjning eller andra personalrelaterade frågor.

I kommunstyrelsens riskanalyser för 2023 och 2024 har riskerna för ''Otydliga kravprofiler'', ''Få sökande med rätt kompetens'' och ''HEP genomsyras inte bland medarbetarna'' värderats. Riskerna har bedömts som mindre sannolika och konsekvenserna som kännbara respektive lindrig och har inte tagits in i kommunstyrelsens internkontrollplaner. Vid uppföljning av internkontrollplanen för 2023 kommenteras dock att det finns behov av att kompetensutveckla personal inom projektrelaterad kompetens, exempelvis upphandling och hållbarhetsfrågor med koppling till risken ''Ineffektiv samhällsbyggnafsprocess''.

Av intervjuer framgår att kommunstyrelsens återkoppling av det personalpolitiska arbetet och uppföljning av till exempel medarbetarenkäter behöver stärkas. Av delårsrapporter och verksamhetsberättelse framgår inget substantiellt om kompetensförsörjning eller annat med relevant anknytning till faktiska förhållanden på kontoren.

4.2 EYs bedömning

Kommunstyrelsen tar del av uppföljning i personalboksluten kopplat till det kommuncentrala arbetet med kompetensförsörjningsfrågor, däremot saknas uppföljning och analys av kompetensförsörjningen på nämnd och kontorsnivå. Återrapporteringen av statistik ger en översiktlig bild av könsskillnaderna, det saknas analyser utifrån ett jämställdhetsperspektiv som kan belysa de underliggande orsakerna till skillnaderna mellan könen. Detta är av vikt för att kunna utveckla arbetssätt och strategier för kompetensförsörjning som på ett adekvat sätt speglar de utmaningar som finns inom jämställdhetsområdet.

[18] Ekonomiska månadsrapporter för februari, mars och maj 2024.

Kommunstyrelsen har värderat risker med koppling till kompetensförsörjning men har inte ansett dem tillräckligt stora för att inkluderas i internkontrollen. Brist på uppföljning och analys ökar dock risken för att en sådan risk och väsentlighetsanalys ger en felaktig bild samt att fullt ut förstå och utvärdera kommunens strategiska arbete och inverkan på kompetensförsörjningen.

Bedömningen är att det är väsentligt att öka uppföljningen för att säkerställa att kommunens personalpolitik fungerar effektiv i kommunen. Det är viktigt att implementera mer omfattande och regelbundna utvärderingsprocesser för att få relevant insikt i kontorets kompetensförsörjning. Genom att stärka uppföljningen ökar förutsättningarna för kommunstyrelsen att säkerställa att kommunens personalpolitik är tillämpbar och anpassad till respektive nämnd och kontors behov.

5. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfrågor	Svar
▸ Är ansvarsfördelningen tydlig mellan kommunstyrelse och nämnder, samt mellan personal-avdelning och linjeorganisation?	Nej. Kommunstyrelsen utövar i formell mening ingen styrning över kompetensförsörjningen och det gör heller inte nämnderna. Allt pågående arbete sker inom och mellan kontoren. Det befintliga arbetet sker främst på kommuncentralt håll och saknar ändamålsenlig struktur per kontor.
▸ Vilka strategier och målsättningar finns för kommunens kompetens-försörjning och arbetsgivarpolitik?	Det saknas politisk styrning. Varken kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller nämnderna är aktiva i frågan. Allt pågående arbete sker inom kommunledningskontoret. Det enda styrande dokument som är politiskt fastställt är den snart tio år gamla Personalpolicyn. Det pågår ett strategiskt arbete främst från personalavdelningen, men det är svårbedömt hur långt ut i organisationen det når, vilket bekräftas i intervjuer.
▸ Har kommunstyrelsen säkerställt att linjeorganisationen genomför åtgärder på kort och lång sikt för att klara sin personal- och kompetens-försörjning?	Det pågår flera initiativ och projekt för att attrahera kompetens till Upplands-Bro exempelvis genom ökad närvaro på Linkedin och relationsbyggande med gymnasieskolor och högskolor. Flera av projekten och åtgärderna har fastställts av personalavdelningen i en kompetensstrategi med tillhörande handlingsplan. Motsvarande arbete saknas på kontorsnivå. Alla pågående åtgärder har initierats av tjänstemannaorganisationen. Det saknas initiativ som är politisk fastställda. Som exempel kan nämnas att personalavdelningen har påbörjat arbetet med att utveckla kompetens- och karriärutvecklingsmodeller i kommunen. Arbetet är i uppstartsfasen. Chefer inom samhällsbyggnadskontoret var våren 2024 delaktiga i workshops med koppling till kompetens- och karriärutvecklingsmodellerna och inväntar instruktioner från personalavdelningen för hur kontoret ska arbeta vidare med modellerna. Medarbetarundersökning som genomfördes 2023 med inriktning på arbetsgivarvarumärket har medfört att personalavdelningen enligt uppgift arbetar med material från SKR för att utveckla kommunens varumärke. Hur resultatet av medarbetarenkäten, som genomförs fyra gånger om året, används och analyseras är upp till respektive kontor. Lönekartläggningen har identifierat yrkeskategorier som ska följas upp ytterligare i kommande kartläggning. Närmare analys kring löneskillnader och eventuella åtgärder har ej presenterats. Enligt uppgifter från personalavdelningen har inga

Revisionsfrågor	Svar
	mönster identifierats för personalomsättningen inom samhällsbyggnadskontoret utifrån avgångssamtalen.
▸ Hur säkerställer kommunen att medarbetare som inte längre kan eller vill bidra avvecklas på ett respektfullt sätt? I vilken utsträckning och på vilka grunder tillämpas utköp?	Kommunen ska vid behov erbjuda förändrade arbetsuppgifter och stöd i de fall en medarbetare inte längre kan eller vill bidra i sin tjänst. Det uppges att utköp av medarbetare ska användas sparsamt. Enligt muntlig uppgift från personalavdelningen förekommer fyra till åtta utköp av medarbetare årligen. Ingen politisk styrning finns inom området.
▸ Har kommunstyrelsen och nämnderna försäkrat sig om en tillräcklig uppföljning och analys av personal- och kompetens-försörjningen?	Delvis. Kommunstyrelsen tar årligen fram ett personalbokslut som innehåller uppföljning med koppling till kompetensförsörjning, däribland statistik för personalomsättning, sjukfrånvaro, löneläge och information om kompetenshöjande insatser samt medarbetarenkät. I månadsrapporter, delårsrapporter och verksamhetsberättelser förekommer i övrigt mycket lite information om personal- och kompetensfrågor. Vi noterar att det saknas analyser utifrån ett jämställdhetsperspektiv som belyser de bakomliggande orsakerna till skillnaderna i mellan könen som redovisas i personalbokslutet. Riskvärdering för kompetensförsörjning görs i riskanalyser men har bedömts vara för låg risk för att inkluderas i internkontrollplaner. Nämnderna har såvitt granskningen erfar inga vidtagna åtgärder alls, och har inte tagit del av dokumenterad information om respektive kontors kompetensförsörjning.

Upplands-Bro kommun 19 november 2024

Jan Darrell
Certifierad kommunal yrkesrevisor
EY

Sarah Thorsell
Verksamhetsrevisor
EY

Bilaga 1 - Källförteckning

Intervjuade funktioner

- Personalchef
- HR-partner med inriktning ledarstöd
- HR-partner med inriktning kompetensförsörjning Samhällsbyggnadskontoret
- Tillförordnad kontorschef Samhällsbyggnadskontoret
- Tillförordnad enhetschef Samhällsbyggnadskontoret
- Avdelningschef Projektverksamheten
- Enhetschef Stöd och utvecklingsenheten
- Fackliga representanter
  - Akademikerförbundet SSR
  - Sveriges Ingenjörer
  - Sveriges Arkitekter
  - Kommunal

Dokumentation

- Kommunplan 2024 med planering för 2025–2026
- Verksamhetsberättelse 2023 Kommunstyrelsen
- Tertialrapport 2 2023 Kommunstyrelsen
- Tertialrapport 1 2024 Kommunstyrelsen
- Personbokslut 2023
- Personalbokslut tertial 2 2023
- Delegationsordning Kommunstyrelsen
- Reglemente Kommunstyrelsen
- Personalpolicy för Upplands-bro
- Styrning- och ledning i Upplands-Bro kommun
- Kompetenstrategi, Personalavdelningen
- Digitaliseringsstrategi
- Riskanalys 2023, Kommunstyrelsen
- Riskanalys 2024, Kommunstyrelsen
- Mall för medvetandegörande samtal
- Mall för medarbetarsamtal
- Handlingsplan kompetensförsörjning
- Mall för resultat- och bedömningssamtal
- Lönekartläggning 2023
- Löneöversynsprocessen
- Jobbarkitekturen & kompetensmodulen
- Organisationskarta Personalavdelningen och löneenheten
- Resultat Medarbetarenkät april 2024
- Samverkansavtal, mellan parterna i Upplands-Bro kommun

Bilaga 2 – Handlingsplan 2023-2025 samt uppföljning av 2023

	År 2023	År 2024	År 2025
Strategiska nivå (Personalavdelningens initativ)	Attraktivitet: • Mer aktivitet på Linkedin. Synas och bygga relationer • Individuellt chefsstöd Linkedin – 15 min Linkedin i veckan • Handlingsplan för fortsatt relationsbyggande med gymnasium och högskolor • Utbilda alla chefer i friskfaktorarbetet i för att stärka cheferna i det hälsofrämjande arbetet Rekrytering: • Förstärkt stöd kring rekrytering • Tydliggöra och utbilda cheferna i rekryteringsprocessen • Mäta kandidatupplevelsen • Förtydliga chefernas ansvar i searcharbetet. • Introduktionen kvalitetssäkras (Onboarding, lärplattform)	Utveckla och behålla: Projekt: • Huvudprojektet: Winals kompetensmodul inkl jobbarkitektur • Intern rörlighet • Friskorienterat arbetssätt • Lärandekultur • Lärportal • Introduktion av medarbetare och chefer Övrigt: • Implementera friskfaktorprocessen	• Implementering av tydlig plan och policy för kompetensutvecklingen i kommunen • Implementera projekten som en naturlig del av kommunens kultur och arbetssätt
HR och Kommunikation	• Ta fram strategier för att nå ut till svårrekryterade grupper • Sida på Portalen för att belysa de samverkansaktiviteter som pågår	• Nya bilder används vid rekryteringsannonsering • Presentation av medarbetare/roller i våra egna forum och på Linkedin	
Chefer	• Alla nyanställda får egen mentor/kontaktperson • Utbildning i friskfaktorprocessen • Insikt i vikten av psykologisk trygghet – arbetssätt och mindset	• Friskfaktorerna är en naturlig del av ledarskapet • Bygger relationer med presumtiva medarbetare på Linkedin	• Alla chefer omfamnar en kultur av livslångt lärande där det individanpassade och kontinuerliga lärandet är en självklar del av vardagen
Medarbetare		• Tydlighet i roll • Tydlighet i karriärväg • Eget ansvar för utveckling	• Karriärutveckling • Anställningsbarhet • Förståelse för organisationens behov och eget ansvar

	År 2023	Uppföljning
Strategiska nivå (Personalavdelningens initativ)	Attraktivitet: • Mer aktivitet på Linkedin. Synas och bygga relationer • Individuellt chefsstöd Linkedin – 15 min Linkedin i veckan • Handlingsplan för fortsatt relationsbyggande med gymnasium och högskolor • Utbilda alla chefer i friskfaktorarbetet i för att stärka cheferna i det hälsofrämjande arbetet Rekrytering: • Förstärkt stöd kring rekrytering • Tydliggöra och utbilda cheferna i rekryteringsprocessen • Mäta kandidatupplevelsen • • Förtydliga chefernas ansvar i searcharbetet. • Introduktionen kvalitetssäkras (Onboarding, lärplattform)	Har hanterats som punktinsats, ingen uppföljning under 2024 Har hanterats som punktinsats, ingen uppföljning under 2024 Har övergått till VFU-kontakter Pågår löpande. Arbetsmiljöutbildning, sex halvdagar. Erbjuds 2 ggr/år Pågående. Erbjuds löpande. På grund av begränsad budget köptes inget system in. Mätning via Teams, pågår nu. Ingår i rekryteringsutbildningen Delvis genomförd, pågår implementering kring lärplattform och fortsatt utveckling av introduktionen
HR och Kommunikation	• Ta fram strategier för att nå ut till svårrekryterade grupper • Sida på Portalen för att belysa de samverkansaktiviteter som pågår	Nya annonsbilder introducerade. Ständig omprövning av strategier för att nå svårrekryterade grupper. Nej detta arbete är pausat.
Chefer	• Alla nyanställda får egen mentor/kontaktperson • Utbildning i friskfaktorprocessen • Insikt i vikten av psykologisk trygghet – arbetssätt och mindset	Uppmuntras, men har inte följts upp av HR Obligatoriskt för alla chefer Gemensam utbildningsinsats på ledarforum
Medarbetare		