

Revisionsrapport

Granskning av arbetet med personal- och kompetens- försörjning

Ljusdals kommun

Hanna Franck
Larsson
Erika Brolin

September 2018

Innehåll

Sammanfattning och rekommendationer	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Revisionsfråga	4
1.3. Revisionskriterier	4
1.4. Kontrollfrågor	4
1.5. Avgränsning.....	5
1.6. Metod.....	5
2. Iakttagelser och bedömningar	6
2.1. Övergripande styrning, mål, riktlinjer och rutiner	6
2.1.1. Iakttagelser	6
2.1.2. Bedömning.....	7
2.2. Ansvarsfördelning	8
2.2.1. Iakttagelser	8
2.2.2. Bedömning.....	8
2.3. Uppföljning och utvärdering	9
2.3.1. Iakttagelser	9
2.3.2. Bedömning.....	9
2.4. Kartläggningar och prognoser	10
2.4.1. Iakttagelser	10
2.4.2. Bedömning.....	11
2.5. Arbetsgivarvarumärket.....	11
2.5.1. Iakttagelser	11
2.5.2. Bedömning.....	12

Sammanfattning och rekommendationer

Att kommunen har medarbetare med rätt kompetens är avgörande för hur väl kommunen fungerar och når sina mål. Detta kräver en samlad kompetensförsörjningsanalys och samlad planering för att klara kommunens verksamheter.

Mot bakgrund av revisorernas risk- och väsentlighetsanalys har PwC fått i uppdrag att genomföra en granskning av ansvarsfördelning och samlat strategiskt arbete inom området personal- och kompetensförsörjning i Ljusdals kommun. Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig process/arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att kommunstyrelsen i begränsad utsträckning har säkerställt en ändamålsenlig process/arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

Vi konstaterar att det pågår ett arbete med att centralisera styrningen av personalfrågorna och att se över roller och ansvarsfördelning. Vidare konstaterar vi att vissa styrande och stödjande dokument för personal- och kompetensförsörjning finns men att det saknas en systematisk uppföljning och rapportering av det arbete som pågår inom organisationen. Vi bedömer det som väsentligt att arbetet med framtagandet av dokument och översynen av organisation färdigställs samt att dessa även inkluderar rutiner för uppföljning och rapportering. Det är även väsentligt att de nya dokumenten och arbetet kommuniceras och implementeras i kommunens samtliga verksamheter.

Vår bedömning är en sammanvägning av nedanstående kontrollfrågor.

Kontrollfrågor	Kommentar
<p>Kontrollfråga 1</p> <p><i>Finns det en ändamålsenlig övergripande styrning med dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner för ett systematiskt och strukturerat arbete med strategisk kompetensförsörjning (på kort och lång sikt)?</i></p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>Kommunstyrelsen har inte utarbetat några kommunövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning. Personalpolitiken som har nyligen utarbetats och innefattar bland annat kompetensförsörjning är ännu inte implementerad.</p>
<p>Kontrollfråga 2</p> <p><i>Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-enheten och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?</i></p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>Det pågår ett arbete med centralisering av styrningen av personalfrågor vilket innefattar en översyn av roller och ansvarsfördelning.</p>
<p>Kontrollfråga 3</p> <p><i>Sker en systematisk uppföljning</i></p>	<p>Ej uppfyllt</p> <p>En systematisk uppföljning och utvärdering av</p>

och utvärdering av hur arbetet med att säkerställa personal med rätt kompetens bedrivs?

arbetet utifrån genomförda aktiviteter och åtgärder görs inte. Vi bedömer att det är väsentligt att kommunstyrelsen säkerställer att uppföljning och utvärdering av genomförda aktiviteter systematiseras.

Kontrollfråga 4

Finns det dokumenterade riskanalyser, kompetenskartläggningar, prognoser och uppföljningar till grund för en ändamålsenlig kompetensförsörjningsprocess?

Delvis uppfyllt

Dokumenterade riskanalyser eller kompetenskartläggningar på övergripande nivå har inte gjorts. På förvaltningsnivå har det dock genomförts vissa kartläggningar för att klargöra rekryteringsbehovet framåt.

Gällande prognoser görs dessa endast på pensionsavgångar på övergripande nivå.

Kontrollfråga 5

Arbetar Ljusdals kommun strategiskt med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke?

Delvis uppfyllt

Det pågår flera arbeten för att stärka Ljusdals kommun som arbetsgivarvarumärke och vi kan konstatera att det finns en medvetenhet om vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare för att klara framtida personal- och kompetensförsörjning.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Att kommunstyrelsen säkerställer att personalpolicyn och tillkommande riktlinjer implementeras och kommuniceras inom organisationen för att därigenom säkerställa efterlevnaden.
- Att tillvägagångssättet för rekrytering dokumenteras och att denna innefattar en beskrivning av roller och ansvar för att säkerställa en enhetlig hantering.
- Att det görs en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi för att tydliggöra detta ytterligare.
- Att kommunstyrelsen utarbetar och kommunicerar rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering för att säkerställa att arbetet som bedrivs bidrar till en strategisk personal- och kompetensförsörjning inom kommunen.
- Att kommunstyrelsen ser över möjligheten att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan och att denna harmoniserar med kommunens övergripande mål och strategier.

1. *Inledning*

1.1. *Bakgrund*

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling.

Att kommunen har medarbetare med rätt kompetens är avgörande för hur väl kommunen fungerar och når sina mål. Kompetensförsörjning är därmed en strategiskt viktig fråga för kommunen.

Strategisk kompetensförsörjning handlar om att systematiskt analysera vilken kompetens kommunen behöver på kort och lång sikt för att klara sina nuvarande och framtida uppgifter och mål. Strategiska insatser för att locka ny, kompetent personal och för att bibehålla den befintliga är av yttersta vikt för att kommunen ska klara av att möta både kommande pensionsavgångar och framtida nyckelrekryteringar. I kommunens samtliga verksamheter är det av stor vikt att säkerställa nyckelkompetens och god beredskap för pensionsavgångar och verksamhetsförändringar.

Hur kommunen arbetar strategiskt för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare blir alltmer viktigt i den ökande konkurrens som råder om kompetent arbetskraft. För att bli framgångsrik i denna fråga behöver kommunens samtliga förvaltningar skapa förutsättningar som ger ansvarskännande, kunniga och engagerade medarbetare. Utifrån detta arbete är det också av stor vikt att kommunen har en strategisk plan för hur de identifierar, utvecklar och behåller interna ledarskapsämnen.

Allt detta kräver en samlad kompetensförsörjningsanalys och samlad planering för att klara verksamheterna. Information och analys av nuläge och framtid är ett första steg i ett strukturerat personalstrategiskt arbete.

I samband med risk- och väsentlighetsanalys har revisorerna identifierat personal- och kompetensförsörjning som en utmaning för Ljusdals kommun. Mot bakgrund av detta har PwC fått i uppdrag att genomföra en granskning av området.

1.2. *Revisionsfråga*

Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig process/arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

1.3. *Revisionskriterier*

- Lokala styrdokument som exempelvis mål och budget, eventuell kompetensutvecklingsplan, personalpolitiska program etc.

1.4. *Kontrollfrågor*

- Finns det en ändamålsenlig övergripande styrning med dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner för ett systematiskt och strukturerat arbete med strategisk kompetensförsörjning (på kort och lång sikt)?

- Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-enheten och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?
- Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av hur arbetet med att säkerställa personal med rätt kompetens bedrivs?
- Finns det dokumenterade riskanalyser, kompetenskartläggningar, prognoser och uppföljningar till grund för en ändamålsenlig kompetensförsörjningsprocess?
- Arbetar Ljusdals kommun strategiskt med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke?

1.5. Avgränsning

Granskningen omfattar kommunens övergripande arbete med personal- och kompetensförsörjning. Revisionsobjekt är kommunstyrelse.

1.6. Metod

- Genomgång av för området relevanta dokument.
- Intervjuer med kommunstyrelsens ordförande, kommunchef, personalchef och förvaltningschefer.

2. Iakttagelser och bedömningar

Ljusdals kommuns HR-enhet består av en personalchef samt sex PA-konsulter. Därutöver finns även löneadministratörer och rehabiliteringssamordnare. HR-enhetens organisation uppges ha utökats under senare år. Enheten ingår i kommunstyrelseförvaltningen.

Nedan framgår några uppgifter avseende personalstrukturen för de senaste åren. Uppgifterna är hämtade ur Ljusdals kommuns årsredovisning för 2015, 2016 och 2017.

	2015	2016	2017
Antal tillsvidareanställda	1 676	1 694	1 719
Antal tidsbegränsat anställda	163	244	235
Könsfördelning	82 % kvinnor, 18 % män	82 % kvinnor, 18 % män	82 % kvinnor, 18 % män
Medelålder	Ca 49 år	Ca 49 år	Ca 48 år

I reglementet för kommunstyrelsen (antaget av kommunfullmäktige 2011-11-21 § 258) framgår att styrelsen är kommunens ledande förvaltningsorgan med ansvar för kommunens utveckling och ekonomiska ställning. I detta anges att styrelsen även är ansvarig för personalpolitiken. Kommunstyrelsens arbetsutskott utgör även personalutskott.

Ljusdals kommun har en lokal utvecklingsstrategi 2014-2020 (antagen av kommunfullmäktige 2014-06-16), innehållandes mål för kommunens utveckling. Utvecklingsstrategin skall utgöra en konkretisering av kommunens övergripande vision.

2.1. Övergripande styrning, mål, riktlinjer och rutiner

Finns det en ändamålsenlig övergripande styrning med dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner för ett systematiskt och strukturerat arbete med strategisk kompetensförsörjning (på kort och lång sikt)?

2.1.1. Iakttagelser

I den lokala utvecklingsstrategin återfinns inget konkret mål kring personal- och/eller kompetensförsörjning men vi noterar att området i viss utsträckning berörs i anslutning till andra målområden. Exempelvis betonas vikten av möjlighet till en aktiv fritid och till handel ur ett rekryteringsperspektiv. Vidare framhålls insatser för utbildning som avgörande för framtid och utveckling, bland annat för att höja utbildningsnivån i kommunen och tillgodose exempelvis specialkompetens. Målet inom målområde *bildning och utbildning* är att *utbildningsnivån ska öka*.

En personalpolicy har antagits av kommunfullmäktige 2018-04-23. Personalpolicyn beskriver bland annat kommunens övergripande personalpolitiska värderingar och förhållningssätt, det systematiska arbetsmiljöarbetet samt vilket ansvar kommunen som arbetsgivare, chefer respektive medarbetare har. Chefer har ansvar för att medarbetarna är informerade om policyn och att den aktualiseras i den dagliga verksamheten. I policyn framgår att den ska användas vid rekrytering (som stöd för att formulera kravprofiler och vid intervjuer), introduktion av nyanställda, medarbetar- och lönesättande samtal samt vid utveckling av medarbetare och chefer inom kommunen.

Personalpolicyn är uppdelad i fyra områden, varav *lön, anställningsvillkor och kompetensförsörjning* utgör ett. Där framgår bland annat att kommunens lönepolitik ska bidra till rekrytering, bibehållande samt utveckling av kompetenta medarbetare.

Vid intervjuer framkommer att personalpolicyn ännu inte implementerats i organisationen. Inom HR-enheten pågår ett arbete med att utarbeta ett material med diskussionsfrågor och upplägg för workshops som en del i implementeringsarbetet. Enligt verksamhetsföreträdare finns en implementeringsplan upprättad.

I granskningen framkommer att ingen kommungemensam rekryteringspolicy eller rekryteringsrutin finns framtagen. Vid granskningstillfället pågår ett arbete med att ta fram styrande och stödjande dokument för personalområdet med utgångspunkt i den nya personalpolicyn. Riktlinjer för bl a kompetensförsörjning skall enligt verksamhetsföreträdare vara under utarbetande och ska behandlas av personalutskottet under hösten 2018.

Kommunfullmäktige antog 2006-04-24 en *mångfaldspolicy och mångfaldsplan* som bland annat gör gällande att Ljusdals kommun ska ta tillvara på mångfalden och därmed höja organisationens kompetens och verksamheternas kvalitet. I nämnda plan framgår även att arbetsledaren i samband med utvecklingssamtal alltid ska fråga om den anställde har en annan bakgrund/kompetens som han/hon önskar ta tillvara. I granskningen har visats att kännedomen om mångfaldspolicyn har varit låg.

På förvaltningsnivå finns vissa verksamhetsspecifika dokument som rör personal- och kompetensförsörjningsfrågor. Vi noterar bland annat att det i årsredovisningen för 2017 framgår att utbildningsnämnden har fastställt riktlinjer för ingångslöner för lärare i syfte att säkerställa framtida rekryteringar. I samband med detta justerades lönerna för de redan anställda lärare som uppbar lön under nivån för den nya ingångslönen.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt.

Bedömningen grundar vi på att kommunen inte har utarbetat några kommunövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning. Personalpolicyn är nyligen framtagen och innefattar bland annat kompetensförsörjning men är ännu inte implementerad. I övrigt saknas kommunövergripande dokument som rör området. Vi ser det som väsentligt att kommunstyrelsen säkerställer att personalpolicyn kommuniceras och implementeras. Vi kan även konstatera att det pågår ett arbete med att se över och upprätta riktlinjer samt rutin- och processbeskrivningar utifrån den nya personalpolicyn.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att personalpolicyn och tillkommande riktlinjer implementeras och kommuniceras inom organisationen för att därigenom säkerställa efterlevnaden.

2.2. Ansvarsfördelning

Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-enheten och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?

2.2.1. Iakttagelser

När ett behov av rekrytering uppstår i verksamheten skall ansvarig chef göra en personalbehovsanmälan till HR-enheten. Därefter ser HR-enheten över eventuella interna omplaceringar, företrädesrätter samt publicerar, om och när det är aktuellt, en annons. Kommunen använder sig av systemet Talent Recruiter i hanteringen av inkomna ansökningar.

Ansvaret för rekryteringen uppges därefter åligga respektive chef/verksamhet. Innan anställning ska löneförslaget kommuniceras och godkännas av HR-enheten. I vissa fall ligger beslutet hos förvaltningschef.

I samband med översynen och utvecklingsarbetet av HR-enheten uppges det ha skett en förstärkning skett vad gäller antalet PA-konsulter som kan bistå förvaltningarna med hjälp avseende personalfrågor.

Vid intervjuer framkommer att det vid granskningstillfället pågår ett arbete med att centralisera styrningen av personalfrågorna i syfte att skapa förutsättningar för ett strategiskt arbete och göra hanteringen mer likvärdig, rättssäker, förutsägbar och tydlig inom kommunen. Ansvaret för personal- och kompetensförsörjningsfrågor uppges tidigare ha funnits hos respektive förvaltning, men att det i arbetet som pågår vid granskningstillfället kommer att göras en översyn av roller och ansvarsfördelning mellan HR-enhet och förvaltning.

Tillvägagångssättet vid rekrytering med personalbehovsanmälan, annonsering och ansvarsfördelningen mellan HR-enheten och ansvarig chef finns inte dokumenterad vid granskningstillfället. Vid intervjuer framkommer att det varierar i hur förvaltningarna arbetar vid granskningstillfället.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt.

Det pågår ett arbete med centralisering av styrningen avseende personalfrågor vilket innefattar en översyn av roller och ansvarsfördelning. Vi bedömer det väsentligt att ansvarsfördelningen dokumenteras och kommuniceras i samband med centraliseringen av styrningen avseende personalfrågor för att säkerställa kännedomen i organisationen.

Vi rekommenderar att tillvägagångssättet vid rekrytering dokumenteras och att denna innefattar en beskrivning av roller och ansvar för att säkerställa bland annat en likvärdig hantering.

2.3. Uppföljning och utvärdering

Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av hur arbetet med att säkerställa personal med rätt kompetens bedrivs?

2.3.1. Iakttagelser

Uppgifter om personalförhållanden presenteras i samband med årsredovisning. Därutöver erhåller kommunstyrelsens allmänna utskott, tillika personalutskott, redogörelser från HR-enheten. Vi noterar i protokoll från kommunstyrelsens allmänna utskotts sammanträden under 2018 att rapportering sker avseende exempelvis sjukfrånvaro, arbete med styrdokument relevanta för det granskade området, systematiskt arbetsmiljöarbete samt övriga aktuella personalfrågor. Bland annat noteras att personalchef vid sammanträde 2018-06-05 informerat allmänna utskottet om kompetensförsörjningsarbetet och att flertalet insatser och åtgärder kommer att behövas för att klara den framtida rekryteringen.

Vid intervjuer framkommer att en dokumenterad plan för insatser avseende säkerställande av personal och kompetens saknas, liksom rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering av kommunens arbete med kompetensförsörjning. Det utvecklingsarbete som pågår vad gäller framtagande av styrande och stödjande dokument uppges innefatta även rutiner för uppföljning men dessa är inte upprättade och fastställda vid granskningstillfället.

Vidare framhålls vid intervjuer att det förs diskussioner i verksamheterna avseende personal- och kompetensförsörjning kontinuerligt. Diskussionerna uppges ha ett mer kortiktigt perspektiv med fokus på att lösa vardagen. Det framhålls av verksamhetsföreträdare att det behöver finnas en förståelse i kommunen för skillnaden mellan personalförsörjning och kompetensförsörjning. En viktig del framhålls vara kommunens arbete med att utveckla verksamheterna samt öka användandet av ny teknik i verksamheterna för att kunna använda befintlig kompetens på rätt sätt.

Kompetensutvecklingsplaner eller dylikt har ej tagits del av inom ramen för granskningen. Vid intervjuer omnämns att detta till viss del finns inom förvaltningarna men att det saknas en kommunövergripande modell eller mall för hur arbetet med kompetensutvecklingsplaner skall ske. I de fall där kompetensutvecklingsplaner eller dylikt finns sker uppföljning i samband med medarbetarsamtal.

Årliga lönekartläggningar genomförs. Det pågår dock enligt verksamhetsföreträdare ett arbete med att ta fram en utvidgad lönekartläggning där även kompetens skall ingå.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som ej uppfyllt.

En systematisk uppföljning och utvärdering av arbetet avseende kompetensförsörjning utifrån genomförda aktiviteter och åtgärder görs inte. Vi bedömer att det är väsentligt att kommunstyrelsen säkerställer att uppföljning och utvärdering av genomförda aktiviteter systematiseras. Uppföljning och utvärdering är av stor betydelse för att säkerställa att det arbete som bedrivs bidrar till en strategisk personal- och kompetensförsörjning inom kommunen.

2.4. Kartläggningar och prognoser

Finns det dokumenterade riskanalyser, kompetenskartläggningar, prognoser och uppföljningar till grund för en ändamålsenlig kompetensförsörjningsprocess?

2.4.1. Iakttagelser

Vid intervjuer framkommer att kommunövergripande kompetenskartläggningar inte har genomförts men att det förs diskussioner kring vilka kompetenser som saknas och utgör, eller kan komma att utgöra, en risk för kommunen. Detta sker dock inte systematiskt eller dokumenterat utan uppges vara situationsberoende.

I syfte att kartlägga framtida behov av personal och kompetens följs kommande pensionsavgångar. I årsredovisningen för 2017 framgår att ca 550 (vilket motsvarar närmare 28 %) anställda kommer att gå i pension fram till och med år 2026.

Som en del i arbetet med att säkra personal- och kompetensförsörjningen beskrivs kommunen ha satsat på att sänka sjukfrånvarotalen. I årsredovisningen för 2017 framhålls att detta bland annat innefattat nya rutiner för rehabiliteringsprocessen, tillsättande av två rehabiliteringskonsulter samt utbildning för chefer och skyddsombud i systematiskt arbetsmiljöarbete.

Vi noterar i protokoll från kommunstyrelsens allmänna utskotts sammanträde 2018-02-06 att arbetsgivaren i 2017 års lönerrevision fortsatt arbetet med en utökad lönekartläggning och vid sidan av denna en analys utifrån kriteriet *kön* som syftar till jämställda löner inom kommunen.

Ett exempel från förvaltningsnivå är den lokala kompetensförsörjningsplan som uppges finnas inom utbildningsförvaltningen, i vilken förvaltningens behov framgår. Vid granskningstillfället pågår ett arbete på HR-enheten med att ta fram dokument för personalens vidareutbildning. Ett annat exempel från förvaltningsnivå är det projekt som pågår inom individ- och familjeomsorgen, där man provar 7 timmars arbetsdag med följeforskning och fokus på den psykosociala arbetsmiljön.

Enligt de intervjuade finns även interna ledarskapsprogram i syfte att utveckla kommunens chefer till coachande och stödjande ledare. Personalpolicyn innefattar flera beskrivningar av ansvaret och rollen som chef samt vad kommunen önskar att cheferna strävar efter.

I granskningen framkommer att kommunen har ett visst samarbete med gymnasium och högskola, vilket främst innefattar att kommunen tar emot studenter för verksamhetsförlagd utbildning. Av den lokala utvecklingsstrategin (se under punkt 2.1.1.) framgår att tillgänglighet till utbildning och kompetensutveckling är en viktig faktor för ökad formell kunskap och att närhet och samverkan med högskolor och universitet behöver utvecklas. Det pågår även ett arbete inom exempelvis att omsorgsförvaltningen där befintlig personal uppmuntras att vidareutbilda sig till undersköterskor för att man på så sätt ska kunna möta rådande och kommande behov. Rutiner för dokumentation av planerad kompetensutveckling har ej tagits del av inom ramen för granskningen.

I årsredovisningen för 2017 framgår att framtidens effektiviseringar behöver vara mer inriktade på nya lösningar. Därför behöver arbetet med att införa ny teknik, förenklade processer och samverka inom kommunkoncernen samt med andra aktörer utvecklas. Ett utvecklingsområde som framhålls av de intervjuade är det strategiska och långsiktiga tänkandet. Bland annat uttrycks ett behov av att se över hur samarbetet med närliggande kommuner kan utvecklas samt vilka processer som kan digitaliseras i syfte att på sikt kunna möta behoven.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt.

Dokumenterade riskanalyser eller kompetenskartläggningar på övergripande nivå har inte gjorts. På förvaltningsnivå har det dock genomförts vissa kartläggningar för att klargöra rekryteringsbehovet framåt. Löpande uppföljning av sjukfrånvarons utveckling görs.

Gällande prognoser görs dessa endast på pensionsavgångar på övergripande nivå. Prognoser eller uppföljningar görs inte systematiskt utöver pensionsavgångar.

Vi bedömer det som väsentligt att kommunstyrelsen ser över möjligheter att göra prognoser på behov och sedan kartlägga kompetenserna inom kommunen för att kunna ta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan. Vi vill även framhålla vikten av att ta hänsyn till personalbehov och kompetensbehov i analyser och prognoser.

2.5. Arbetsgivarvarumärket

Arbetar Ljusdals kommun strategiskt med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke?

2.5.1. Iakttagelser

I granskningen framkommer att det inte finns någon dokumenterad strategi för hur Ljusdals kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. I årsredovisningen för 2017 betonas vikten av att Ljusdals kommun förblir en attraktiv arbetsgivare, bland annat mot bakgrund av den stora andel anställda som går i pension i relativ närtid. Att både rekrytera ny arbetskraft och behålla befintlig personal framhålls som viktigt. För att möta detta behov beskrivs ett arbete med en central rekryteringsstrategi har startats upp.

Den tidigare nämnda personalpolicyn syftar till att tydliggöra kommunens förhållningsätt i att skapa en attraktiv arbetsplats med god arbetsmiljö. Att vara en attraktiv arbetsgivare framhålls kunna bidra med möjligheten att ett större antal kandidater söker tjänster och att kommunen som arbetsgivare då i större utsträckning kan göra ett urval bland sökande, vad gäller exempelvis utifrån kompetens.

De intervjuade betonar vikten av Ljusdal som en attraktiv kommun att bo och leva i. Detta innefattar bland annat möjligheter till in- och utpendling med välfungerande vägar och kollektivtrafik. Även bostadssituationen och tillgång till exempelvis skolor framhålls som en viktiga faktorer för hur människor väljer att bosätta sig.

Vid intervjuer framhålls att en förutsättning för att attrahera och behålla personal är att erbjuda flexibla tjänster där det exempelvis är möjligt att arbeta hemifrån samt att skapa

en miljö där personalen får utvecklas och trivas. I protokoll från kommunstyrelsens allmänna utskotts sammanträde 2018-02-06 framgår bland annat att det fortsatta utvecklingsarbetet i lönervisionsprocessen i riktning mot jämställda och konkurrenskraftiga löner kommer att öka kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

Ljusdals kommun erbjuder inflyttarservice för den som flyttat eller planerar att flytta till kommunen. Vid intervjuer framkommer att det pågår diskussioner om ett eventuellt medflyttarprogram när exempelvis en i familjen fått en anställning i kommunen.

De intervjuade betonar vikten av ett regionalt samarbete i större utsträckning för att locka invånare och arbetskraft till hälsingekommunerna. Ljusdals kommun deltar vid exempelvis mässor och dylikt i syfte att marknadsföra sig som arbetsgivare. Som en del i detta pågår inom Hälsingland och i länet ett samverkansprojekt för marknadsföring av de kommunala yrkena, i syfte att underlätta framtida rekryteringar.

2.5.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt.

Det pågår flera arbeten för att stärka Ljusdals kommun som arbetsgivarvarumärke och vi kan konstatera att det finns en medvetenhet om vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare för att klara framtida personal- och kompetensförsörjning. Vi rekommenderar att det görs en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi för att tydliggöra detta ytterligare.