

# Granskning av kommunen som attraktiv arbetsgivare

Laholms kommun



## Innehåll

<b>1. Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Inledning</b> .....	<b>3</b>
2.1. Bakgrund .....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Genomförande och avgränsning .....	4
2.4. Revisionskriterier .....	4
<b>3. Granskningsresultat</b> .....	<b>6</b>
3.1. Mål och planer .....	6
3.2. Uppföljning .....	13
3.3. Samordning .....	15
<b>4. Slutsats</b> .....	<b>17</b>
<b>5. Källförteckning</b> .....	<b>19</b>

# 1. Sammanfattning

---

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Laholms kommun granskat kommunen som attraktiv arbetsgivare. Granskningens syfte har varit att bedöma om styrelserna och nämnderna arbetar på ett systematiskt sätt för att bli en attraktiv arbetsgivare.

Vår sammanfattande bedömning är att styrelserna och nämnderna har påbörjat ett arbete som kan leda till ett systematiskt arbetssätt mot att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi gör även bedömningen att det kvarstår en del arbete, främst vad gäller uppföljning och analys, för att skapa ett strukturerat arbetssätt inom området. Vi vill även framhålla vikten att involvera den politiska nivån i det fortsatta arbetet eftersom det är de som är ytterst ansvariga för personalfrågorna. Det är politikerna, tillsammans med ledande tjänstepersoner och chefer, som utgör första ledet i detta arbete och att det är deras engagemang som är betydande för att bygga en trivsamt och attraktiv kultur i kommunen.

I granskningen noteras att innebörden av att vara en attraktiv arbetsgivare inte tydligt har definierats kommunövergripande, för nämnder eller styrelser inom kommunkoncernen. En generell iakttagelse är att området nyligen har aktualiserat och konkretiserat i kommunen genom pågående arbete med kompetensförsörjningsplaner. Även om bolagen inte omfattas av kommunens kompetensförsörjningsplan har målformuleringar kring en attraktiv arbetsplats införlivats i en nyligen upprättad affärsplan men att det saknas former för uppföljning. Vi noterar även att finns uttalade former för uppföljningen av kommunstyrelsens och nämndernas initierade arbete, men att dessa ännu inte har tagits i bruk samt att de skiljer sig mellan nämnderna.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- ▶ delta i formuleringen/utformningen av vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare,
- ▶ säkerställa att samtliga ledamöter fullt ut ges möjlighet att sätta sig in i vad arbetsgivaransvaret omfattar,
- ▶ säkerställa att uppföljningen och återrapportering av kompetensförsörjningsplaner (handlingsplaner) genomförs, samt
- ▶ sammanställa genomförda avslutssamtal som grund för analys och utveckling.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi bolagen att:

- ▶ fastställa en uppföljningsprocess för bolagens affärsplan, samt
- ▶ tillse att styrelsen tar del av relevant information och information om vidtagna åtgärder med anledning av avslutssamtalen.

## 2. Inledning

---

### 2.1. Bakgrund

Att attrahera och behålla bra medarbetare är avgörande för att utveckla och bedriva en effektiv organisation. Att kommunen har medarbetare med rätt kompetens inom specifika områden blir av yttersta vikt för att säkerställa god service och kvalitet.

En av kommunens framgångsfaktorer för att uppnå hållbar tillväxt<sup>1</sup> är att vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunens personalpolicy<sup>2</sup> är ett kommunövergripande styrdokument som gäller för kommunens samtliga arbetsplatser. Av den framgår att kommunstyrelsen är det politiska organ som ytterst är ansvarig för personalpolitiken i kommunen. Det är kommunstyrelsen som beslutar om vilken personalpolitik som ska gälla och som ska vara vägledande för det personalpolitiska arbetet i kommunen. Kommunstyrelsens personal- och organisationsutskottet ska enligt reglementet ha hand om sådana ärenden som rör kommunens arbetsgivarfunktion och personalpolitik. Respektive nämnd har dock hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde med undantag för de frågor som anges i kommunstyrelsens reglemente. Även för de kommunala bolagen kan det finnas utmaningar i att attrahera och behålla personal.

De förtroendevalda revisorerna har mot bakgrund av ovan och med grund i sin risk- och väsentlighetsanalys valt att genomföra en fördjupad granskning för att bedöma kommunens och de kommunala bolagens arbete för att bli en attraktiv arbetsgivare.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om styrelserna och nämnderna arbetar på ett systematiskt sätt för att bli en attraktiv arbetsgivare.

I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- ▶ Har kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna definierat vad som avses/omfattas inom ramen för attraktiv arbetsgivare?
- ▶ Har kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna fastställt mål för arbetet?
- ▶ Utgår målen från kommunens personalpolicy?
- ▶ Finns det dokumenterade planer för att uppnå målen?
- ▶ Följer kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna upp arbetet?

---

<sup>1</sup> Framgår av kommunplan med budget 2021.

<sup>2</sup> Daterad april 2018, personalenheten.

- ▶ Sker det någon samordning av arbetet mellan kommunstyrelsen och nämnderna?
- ▶ Sker det någon samordning av arbetet mellan kommunen och de kommunala bolagen?

### **2.3. Genomförande och avgränsning**

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med nämnder och bolag inom kommunkoncernen. Granskningen har inte omfattat att granska kommunstyrelsens, bolagsstyrelsernas och nämndernas arbetsmiljöarbete. Däremot omfattas kommunens arbete gällande kompetensförsörjning inklusive analyser och planer samt om avslutssamtal genomförs och tas hand om i utvecklingsarbetet.

Granskningen har avsett kommunstyrelsen, samhällsbyggnadsnämnden, socialnämnden, barn- och ungdomsnämnden samt kultur- och utvecklingsnämnden. Granskningen har även omfattat de kommunala bolagen Laholmshem AB och Kommunfastigheter i Laholm AB inom ramen för lekmannarevisionen.

### **2.4. Revisionskriterier**

#### **2.4.1. Kommunstyrelsens reglemente**

I kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning (reviderat av kommunfullmäktige den 27 april 2021). Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.

Styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Bland styrelsens övergripande uppgifter ingår bland annat att leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande, strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrning av hela den kommunala verksamheten och göra framställningar i målfrågor som inte är förbehållna annan nämnd.

Kommunstyrelsen ansvarar även för kommunens centrala informationsverksamhet med medborgarservice och marknadsföringen av kommunen med avseende på varumärke och attraktivitet.

#### **2.4.2. Nämndernas reglemente**

- ▶ Samhällsbyggnadsnämnden (27 oktober 2020)
- ▶ Kultur- och utvecklingsnämnden (26 april 2022)

- ▶ Socialnämnden (28 april 2020)
- ▶ Barn- och ungdomsnämnden (28 april 2020)

Respektive nämnd har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde med undantag för de frågor som anges i kommunstyrelsens reglemente.

### **2.4.3. Personalpolicy**

Kommunens personalpolicy är ett kommunövergripande styrdokument som gäller för kommunens samtliga arbetsplatser där Laholms kommun är arbetsgivare (reviderat april 2018). Policydokumentets syfte är att ge chefer och medarbetare stöd och vägledning i arbetet med att förverkliga den personalpolitiska målsättningen.

Ledorden för Laholms kommuns värdegrund är:

- ▶ Glädje uppstår i en trygg och positiv arbetsmiljö där vi stödjer, uppmuntrar och uppskattar varandra
- ▶ Mod uppstår i ett tillåtande klimat där vi vågar vara oss själva och visa öppenhet och tydlighet
- ▶ Delaktighet och engagemang uppstår genom att vi tar ett gemensamt ansvar för att informera, lyssna och mötas i goda relationer. På så sätt uppstår en kreativ och utvecklande atmosfär där vi är aktiva, ansvarstagande och nyfikna
- ▶ Gott föredöme visar vi genom att möta andra så som vi själva vill bli bemötta

Kopplat till värdegrunden finns ett flertal grundläggande principer listade, däribland att styrande dokument inom det personalpolitiska området ska vara kända för alla anställda inom Laholms kommun.

## 3. Granskningsresultat

---

### 3.1. Mål och planer

Det finns ingen kommunövergripande definition av vad som avses och omfattas beträffande att vara en *attraktiv arbetsgivare* i Laholms kommun. Av samtliga intervjuer framgår även att arbetet kring ämnet är i sin linda och att det därmed saknas en fastställd formulering kring begreppet *attraktiv arbetsgivare*. Vi noterar samtidigt att begreppet har diskuterats och är bekant inom kommunkoncernen.

I gällande personalpolicy återfinns formuleringen: "*för att vara en attraktiv arbetsgivare för både de som är anställda idag så väl som kommande måste vi ta tillvara medarbetares kompetenser samtidigt som de ska ha möjlighet att utvecklas. Bra anställningsvillkor är viktiga för att kunna attrahera och behålla medarbetare.*" Med denna formulering kan vi konstatera att *attraktiv arbetsgivare* i en bred bemärkelse finns omnämnt i ett styrande dokument på en övergripande nivå.

Enligt samstämmiga uppgifter från genomförda intervjuer har arbetet med frågan att vara en attraktiv arbetsgivare inte levt upp till kommunens ambitionsnivå. Bland annat har en planerad chefsdag ämnad för diskussioner kring att vara en *attraktiv arbetsgivare* uteblivit till följd av pandemin. I stort förmedlas bilden att arbetet kring detta har försenats där pandemin framhålls som främst bidragande. Under våren 2022 har planerade aktiviteter kring ämnet återupptagits. Exempelvis har träffar genomförts för arbetsgrupper vilka arbetar med framtagandet av kompetensförsörjningsplaner. Dessa berör ämnet *attraktiv arbetsgivare* inom kommunen.

Vi kan konstatera att det huvudsakliga arbetet kring kommunen som en attraktiv arbetsgivare sker genom framtagandet av kompetensförsörjningsplaner för kommunens förvaltningar (mer om detta i nästa avsnitt). Grunden för detta arbete utgörs av en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan för 2021-2025 framtagen av centralt placerade *verksamhet för HR och lön* (tidigare kallad personalenheten). Planen antogs av kommunfullmäktige 2021-06-29.

I planen framgår att respektive förvaltningschef har det övergripande ansvaret för arbetet kring kompetensförsörjning inom sin förvaltning. I dokumentet står att förvaltningschefen har till uppgift att tillsätta en arbetsgrupp som driver arbetet kring kompetensförsörjning. I denna process får arbetsgrupperna stöd av HR genom framtagande av underlag, stöddokument och rådgivning. Arbetets syfte enligt planen är att analysera nuläge och göra en prognos över de behov av kompetens som kommer finnas inom Laholms kommun för perioden 2021-2025.

Analysen kring kompetensförsörjning görs inom respektive förvaltning. Flertalet har genomfört SWOT-analys, en metod för att fastställa styrkor, svagheter, möjligheter och hot (*strengths, weaknesses, opportunities och threats*).

Utifrån analyserna har handlingsplaner tagits fram för samtliga förvaltningar. Vi redogör mer utförligt för respektive förvaltnings kompetensförsörjningsplan nedan.

Förvaltningarnas framtagna planer kommer nedan benämnas *handlingsplan kompetensförsörjning* eller enbart *handlingsplan*.

De kommunala bolagen omfattas inte av kommunens kompetensförsörjningsplan.

### **3.1.1. Kommunstyrelsen**

Utifrån arbetsgruppens arbete finns dokumentet *Handlingsplan kompetensförsörjning 2021-2025* för kommunstyrelsens förvaltning. Handlingsplanen saknar beskrivande text och förtydligar inte om det har genomförts en analys. I sin helhet består handlingsplanen av en aktivitetsplan. Denna innehåller tio aktiviteter vilka ämnar bidra till kompetensförsörjningen inom förvaltningen. För respektive aktivitet är förvaltningens ledningsgrupp, enhetscheferna, HR-chef, kommunchef eller respektive chef inom förvaltningen ansvarig. Tidsplanen för respektive aktivitet är antingen löpande eller har en avsedd period, exempelvis under 2022. En aktivitet avser specifikt *arbetet med attraktiv arbetsgivare* där kommunstyrelsens ledningsgrupp är ansvarig. Uppstart sker med en förvaltningsdag 23 maj 2022.

Utöver handlingsplanen med tillhörande aktivitetsplan finns indirekt en koppling till området i kommunstyrelsens årsredovisning 2021 (nämndredovisning och uppföljning av nämndplan 2021). Bland de effektmål som följs upp återfinns att sjukfrånvaron ska minska, vilket i målformuleringen kopplas till att en attraktiv arbetsgivare aktivt arbetar för att säkerställa en god arbetsmiljö.

### **3.1.2. Samhällsbyggnadsnämnden**

Samhällsbyggnadsförvaltningens handlingsplan för kompetensförsörjning har enligt uppgift föregåtts av en SWOT-analys och en workshop där förvaltningens samtliga chefer har deltagit. I handlingsplanen beskrivs inledningsvis förvaltningens uppdrag. Därefter återfinns tillhörande aktivitetsplan som innehåller 14 aktiviteter där ansvarig för respektive aktivitet framgår tillsammans med en tidsplan.

Under intervju uppges att *attraktiv arbetsgivare* är ett svårt begrepp att definiera. Begreppets innebörd skiljer sig väsentligt mellan exempelvis en nyexaminerad ingenjör och en senior fastighetsskötare. Vidare betonas att verksamheter behöver locka med varumärket Laholm och anställda ska känna stolthet för sin anställning.

På enhetsnivå inom förvaltningen finns sedan tidigare en personalförsörjningsplan för räddningstjänsten. Planen innehåller ett avsnitt om *attraktiv arbetsgivare* där begreppet i viss mån definieras genom ett beskrivande stycke. Där framgår bland annat att verksamheten erbjuder arbetsuppgifter som är stimulerande och utvecklande, att medarbetare ska känna delaktighet i verksamheten med inflytande över det egna arbetet och arbetsplatsens utveckling. Därtill framgår: *för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare krävs också en tydlig identitet och vision samt tydliga och levande värderingar som kommuniceras på ett medvetet sätt med all kontakt med omvärlden.*



I nämndplanen 2020-2023 återfinns inga mål vilka specifikt knyter an till arbetet kring en attraktiv arbetsgivare.

### 3.1.3. Socialnämnden

Under intervju framförs att innebörden av att vara en *attraktiv arbetsgivare* diskuteras frekvent i förvaltningen och är förankrat i socialtjänstens målbild (fastställdes 2019-12-13). I målbilden ingår hur socialtjänsten vill upplevas av medborgare och medarbetare och utgörs av följande formuleringar:

- ▶ *Nöjda medborgare som tillsammans med oss utformar socialtjänsten innehåll och utveckling.*
- ▶ *Vi är en pigg, nyfiken, modig och tillitsfull organisation som aktivt bidrar till ett hälsofrämjande arbete och en hållbar samhällsutveckling.*

Därtill lyfts socialtjänstens *filosofi* där personalen ska upplevas som en förebild, engagerade, medskapande, modiga och ansvarstagande. Målbilden förmedlas till förvaltningens anställda.

Socialnämnden har ingen egen definition av att vara en attraktiv arbetsgivare. Under intervju framförs att kommunövergripande insatser för ämnet har uteblivit till följd av pandemin och att samordningen kan stärkas. Vidare framgår av intervju att personalpolicyn och den övergripande kompetensförsörjningsplanen, framtagen centralt av HR, i viss mån är vägledande men att det främst är upp till förvaltningarna att definiera arbetet.

Under 2017 genomfördes ett projekt på socialförvaltningen beträffande personalförsörjning och kompetensutveckling. Syfte var att ge förvaltningen en plan för personalförsörjning och kompetensutveckling samt att genomföra en analys av personalbehov, rekryteringsbehov och kompetensutvecklingsbehov. Projektet sammanställdes i en slutrapport med sammanfattningen att arbetet framöver handlar om att kartlägga behovet av den personalstyrka organisationen behöver framöver med rätt kompetens på rätt plats. Av intervju framgår att projektet resulterade i flera aktiviteter. Med tiden har dock arbetet kring projektet tappat fart enligt uppgift.

Inför framtagandet av förvaltningens handlingsplan för kompetensförsörjning har en analys för styrkor, svagheter, möjligheter och hot (SWOT-analys) genomförts. I den sammanställning vi har tagit del av berörs tolv områden, exempelvis senior kompetens, arbetsmiljö och rekrytering. För varje område har styrkor, svagheter, möjligheter och hot identifierats i sammanställningen. Denna analys har sedan legat till grund för den aktivitetsplan som ingår i handlingsplanen.

I handlingsplan beskrivs förvaltningens uppdrag, bakomliggande analys och identifierade bristyrken. Fem identifierade bristyrken är undersköterskor, sjuksköterskor grund och specialistkompetenser, socialsekreterare med specialistkompetenser, enhetschef inom vård- och omsorg samt kommunikatörer. Planen innehåller ett stort antal aktiviteter inom fyra övergripande områden: attraktiv arbetsgivare, utveckla och stärka ledarskapet, hållbart arbetsliv samt nya

lösningar. För respektive aktivitet framgår vem som är ansvarig. Tidsplanen för respektive aktivitet är ännu inte beslutad.

2021-03-04 genomfördes en chefsdag för socialförvaltningen med en workshop kring kompetensförsörjning.

Av intervju framgår att verksamhetsplaneringen för socialnämnden inte specifikt berör frågan att vara en attraktiv arbetsgivare varken vad gäller målstyrning eller uppföljning av verksamheten men att området berörs i textmassorna. Vi noterar i nämndplanen 2020-2023 att det finns mål kring sjuktal och heltidsarbete.

#### **3.1.4. Barn- och ungdomsnämnden**

Likt övriga förvaltningar framgår av intervju att det inte finns en bestämd definition av *attraktiv arbetsgivare*. Ämnet har berörts genom exempelvis en workshop under våren 2022. I början av året genomfördes även en workshop beträffande organisatorisk arbetsmiljö för chefer, benämnt *chefoskopet*. Enligt uppgift är *chefoskopet* ett systematiskt utvecklingsarbete som genomförs med rektorerna inom förvaltningen med förvaltningschef och verksamhetscheferna som styrgrupp. Workshopen är således del av ett långtgående arbete. Ett mål och syfte med workshopen var att utveckla rektorernas organisatoriska förutsättningar i syfte att förbättra deras arbetsmiljö.

Vid en genomgång av nämndredovisning och uppföljning av nämndplan 2021 noterar vi att det finns uppföljning av resultatmålet *barn- och ungdomsnämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare för alla medarbetare inom barn- och ungdomsförvaltningen*. Med resultatmålet vill nämnden uppnå att alla medarbetare inom förvaltningen ska uppleva en god och stimulerande arbetsmiljö. Bland utfallen för arbetet lyfts framtagandet av en kompetensförsörjningsplan. Kopplat till resultatmålet finns två målsatta nyckeltal: andel sjukfrånvaro och anställdas självskattning beträffande att vara nöjd med sin arbetssituation. Det finns resultatmål som avser en god arbetsmiljö. Enligt intervjuade omfattar en god arbetsmiljö även frågeställningen varför arbetstagare vill jobba inom förvaltningen och dess verksamheter.

I barn- och utbildningsförvaltningens handlingsplan för kompetensförsörjning framgår en lista med styrkor, svagheter, möjligheter, hot och identifierade briststyrken utifrån genomförd analys kopplat till förvaltningens kompetensförsörjning. Utifrån analysen är lärare, speciallärare, specialpedagoger och förskolelärare identifierade briststyrken. Den framtagna aktivitetsplanen består av tretton aktiviteter där ansvarig för respektive aktivitet och en tidplan för arbetet framgår av handlingsplanen.

#### **3.1.5. Kultur- och utvecklingsnämnden**

Av intervju framgår att de från förvaltningens sida upplever delaktighet i arbetet med kompetensförsörjningsplanerna. Förvaltningens handlingsplan för kompetensförsörjning grundas på en analys av styrkor, svagheter, möjligheter, hot

samt identifierade bristyrken inom förvaltningen. För respektive kategori är fem till sju områden identifierade. Baserat på analysen har fyra bristyrken identifierats:

- ▶ Studie- och yrkesvägledare
- ▶ Gymnasielärare inom matematik och naturvetenskapliga ämnen
- ▶ Speciallärare och specialpedagoger
- ▶ Bibliotekarier

Tillhörande aktivitetsplan är grundad på dessa områden och innehåller 15 aktiviteter med en tidsplan samt att de ansvariga för aktiviteterna framgår. Flera aktiviteter avser kompetensutveckling.

Nämnden har ingen bestämd definition av att vara en attraktiv arbetsgivare och det finns inga mål för området från nämndens sida enligt uppgifter från intervju. Likaså noterar vi inte en uppenbar koppling till arbetet kring *attraktiv arbetsgivare* i nämndredovisningen för 2021. I nämndredovisningen finns uppföljning som berör arbetsmiljön. Enligt intervjuade är det först i samband med nuvarande arbete kring kompetensförsörjning som frågan har aktualiserats.

### **3.1.6. Laholmskem AB och Kommunfastigheter i Laholm AB**

Laholmskem AB och dotterbolaget Kommunfastigheter i Laholm AB är två kommunala bolag med egen styrelse och vd. Styrelsemedlemmarna och vd utgörs av samma individer för båda bolagen. Enligt uppgift från intervju arbetar bolagen samstämmigt kring att vara en attraktiv arbetsgivare och närliggande frågor.

Av intervju framgår att det inte finns en formell definition av vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare inom bolagen. Vidare framgår att kommunens personalpolicy inte är styrande för bolagen men att det finns en medveten överlappning gällande värdeorden (glädje, mod, delaktighet, engagemang och gott föredöme). Dessa finns även i bolagens affärsplan. Inom bolagen har det förts en diskussion kring att vara en attraktiv arbetsplats för att få en röd tråd mellan visioner, målsättningar och ägardirektiv.

Inom ramen för bolagens affärsplan 2021-2025 har en analys av bolagens styrkor, svagheter, möjligheter och hot (SWOT-analys) genomförts. Analysen syftar till att uppnå relevanta målsättningar inom bolagen. Bland svagheter identifierades exempelvis ett *otydligt varumärke* och bland riskerna återfinns *svårrekryterade tjänster*.

Ett av bolagens målområden i affärsplanen är *vi ska vara en attraktiv arbetsplats*. Till målområdet finns två delmål vilka utgår från en intern medarbetarundersökning och en medarbetarundersökning som genomförs av Zondera. Zondera är en extern aktör med organisationsutveckling och medarbetarundersökningar som affärsområde. Zondera genomför analyser och undersökningar med medarbetarna i fokus.

Delmålen i affärsplanen är:

- ▶ Laholmshem och Kommunfastigheter ska uppnå näst högsta nivån på totalindex och ledarskapsindex i Zonderas medarbetarundersökning.
- ▶ Laholmshem och Kommunfastigheter ska uppnå minst 80% nöjda medarbetare i vår egen medarbetarundersökning.

I bolagens personalhandbok från 2021-12-01 återfinns bland annat att arbetsgivaren erbjuda lönevaxling till pension som en koppling till arbetet att framstå som en attraktiv arbetsgivare.

### 3.1.7. Medarbetarundersökning 2020

Samtliga av kommunens förvaltningar har omfattats av medarbetarundersökningen från 2020. Svarsfrekvensen uppnådde 79 procent vilket innebär att 1763 personer av 2220 svarade på medarbetarundersökningen. Undersökningen består av anonymt besvarade frågor och har resulterat i slutrapporter för kommunens verksamhetsområden samt en *resultatrapport totalt*. Enkäten omfattas av följande frågeområden:

- ▶ Övergripande frågor
- ▶ Arbetsklimat
- ▶ Medarbetarskap
- ▶ Organisation
- ▶ Laholms kommuns högsta ledning
- ▶ Ledarskap
- ▶ Utveckling
- ▶ Laholms kommuns värdegrund

Varje frågeområde består av ett antal underfrågor där medarbetaren graderar hur väl påståendet stämmer på en femgradig skala. Sammanställningen av resultaten presenteras i positiva (4-5), neutrala (3) och negativa (1-2) svar. I majoriteten av resultatrapporterna har Laholms kommuns värdegrund flest negativa svar jämfört med övriga frågeområden. Inom det frågeområdet har en fråga genererat störst andel negativa svar: *Hur troligt är det att du skulle rekommendera Laholms kommun som arbetsplats till någon du känner?* På den frågan var det 18 procent som svarade positivt, 37 procent som svarade neutralt och 44 procent som svarade negativt. Som jämförelse svarar 90 procent respektive 92 procent att de upplever att deras arbete engagerar dem och att deras arbete är meningsfullt, medan nio respektive sex procent svarar neutralt och en respektive två procent svarar negativt på dessa påståenden.

Av intervjuerna framkom att kommunstyrelsens förvaltning gjorde en analys kring resultatet och enkätutformningen. I sin analys kom de fram till att det fanns en risk att medarbetarna tolkade arbetsplatsen Laholms kommun som något annat än den

närmsta arbetsplatsen. Mot bakgrund av analysen genomfördes en ny enkät under 2020 som skickades ut till samtliga medarbetare genom cheferna. På den enkäten svarade 753 personer. På påståendet *Jag upplever att jag arbetar på en attraktiv arbetsplats* svarade 51 procent positivt, 22 procent neutralt och 21 procent svarade negativt. På påståendet *Jag skulle rekommendera min arbetsplats till andra* svarade 60,5 procent positivt, 15 procent neutralt och 16 procent svarade negativt.

Den kommunala organisationens och Laholms AB:s medarbetarundersökning samordnas vilket innebär att bolagets senaste medarbetarundersökning också är från år 2020. Svarefrekvensen för bolagets del uppgick till 95 procent. På frågan *Hur troligt är det att du skulle rekommendera Laholms kommun som arbetsplats till någon du känner?* svarade 34 procent positivt, 31 procent svarade neutralt och 36 procent negativt för bolagets del. Laholms AB har i stort sett genomgående mer positiva resultat i de olika områdena jämfört med totalen. Totalen omfattar såväl den kommunala organisationen som bolaget.

Under genomförda intervjuer fördes resonemang kring den *negativa* inställningen beträffande att rekommendera arbetsplatsen Laholms kommun. Bland annat framfördes att det finns en negativ bild av kommunen med anledning av tidigare incidenter som lever kvar. Det påtalades även att det finns en jargong inom politiken med tjänstepersoner och offentliga uttalanden som inte gynnar bilden av kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

### **3.1.8. Bedömning**

Vi kan konstatera att den kommunala organisationen och bolagen befinner sig i ett inledande skede i att direkt arbeta med området *attraktiv arbetsgivare*. Vi gör bedömningen att det inte är tydligt definierat vad som avses/omfattas inom ramen för en attraktiv arbetsgivare. Det finns formuleringar kring området i kommunens personalpolicy, i den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen samt sporadiskt bland nämnder och styrelser. Vi ser dock att den ökade aktiviteten kring kompetensförsörjningsplaner och diskussionsforum skapar goda förutsättningar att tydligare definiera och arbeta med ambitionen att vara en *attraktiv arbetsgivare* framöver.

Med framtagna handlingsplaner för kompetensförsörjning är vår bedömning att det i viss mån finns mål för arbetet på förvaltningsnivå. Eftersom arbetet är i ett inledande skede kan vi i nuläget inte redogöra för om och i vilken utsträckning förvaltningarnas handlingsplaner kommer att kopplas till nämndmål och huruvida aktiviteterna kommer vara mätbara i kommande uppföljningar. Vi bedömer i bred bemärkelse att den övergripande målsättningen med kompetensförsörjningsplanen och framtagna aktiviteter utgår från kommunens personalpolicy med allmänna formuleringar kring *attraktiv arbetsgivare*.

En tydlig observation i detta läge är att nämnderna har kommit olika långt i sitt arbete samt att nämnderna är involverade i ganska så låg grad i arbetet. Detta anser vi bör åtgärdas eftersom det är nämnderna som är ytterst ansvariga för personalfrågorna. Vi vill i sammanhanget framhålla vikten av att samtliga politiker

betänker sin roll och sitt ansvar för att bidra till att den kommunala organisationen framställs som en attraktiv arbetsgivare.

Vår bedömning är att bolagen Laholmshem AB och Kommunfastigheter i Laholm AB med målområdet *attraktiv arbetsplats* i sin affärsplan har fastställt mål för arbetet kring *attraktiv arbetsgivare*. Genom införlivandet i affärsplanen är arbetet förankrat i en process med tydlig målstyrning och planer för måluppfyllelse.

### 3.2. Uppföljning

#### *Laholmshem AB och Kommunfastigheter i Laholm AB*

För bolagen sker enligt uppgift från intervju, en allmän dragnig för styrelsen vid varje sammanträde där frågor kring personal, organisation med mera ingår vid behov. I styrelsernas sammanträdesprotokoll från 2022 heter denna punkt *VD informerar*. Där omnämns exempelvis förevarande granskning på området. Det finns ingen enskild punkt där *attraktiv arbetsgivare* eller närliggande frågor ingår.

Av intervju framgår att affärsplanen är en ny företeelse för bolagen och att det i nuläget ännu inte finns fastställda former för dokumenterad uppföljning. Redovisning av medarbetarundersökningen genomförs enligt uppgift vid ett styrelsesammanträde. Vidare beskrivs att resultat och analyser inte dokumenteras men att det tas upp och diskuteras i ledningsgruppen med syfte att utveckla arbetet.

#### *Kommunstyrelsen och nämnder*

Baserat på genomförda intervjuer och utifrån mottagna sammanträdesprotokoll för kommunstyrelsens personal- och organisationsutskott 2021 sker i nuläget ingen uppföljning av arbetet kring *attraktiv arbetsgivare* i kommunen. Enligt uppgift från intervju kommer kompetensförsörjningsplanerna ingå i löpande uppföljning framöver i respektive nämnd. På en central nivå kommer kommunstyrelsens personal- och organisationsutskott enligt uppgift ta del av den dokumenterade uppföljningen vilket därefter kan förmedlas till kommunstyrelsen muntligen.

I kultur- och utvecklingsnämndens handlingsplan för kompetensförsörjning finns en beskrivning av kommande uppföljning. I den framgår det att kompetensförsörjningsplanen ska följas upp kontinuerligt av förvaltningens ledningsgrupp. Förvaltningschefen är ansvarig för uppföljningen. Uppföljningen ska samverkas årligen i samband med en förvaltningssamverkan i maj. Sedan redovisas uppföljningen årligen i samband med nämndens sammanträde i juni. Övriga handlingsplaner saknar motsvarande avsnitt.

Under intervju med barn- och ungdomsnämnden framgår att vissa aktiviteter i handlingsplanen för kompetensförsörjning ska beskrivas i årsredovisningen och således ingå i nämndens årliga uppföljning. Även kultur- och utvecklingsnämnden förmedlar att arbetet kring kompetensförsörjningsplanen ska följas upp och återspeglaras årligen genom nämndredovisningen.

För övriga resultatmål med anknytning till området sker uppföljning till respektive nämnd genom återrapportering vid tertial 1, tertial 2 och vid årsredovisningen. Vid genomgång av nämndernas uppföljningar avser detta främst arbetsmiljöarbete.

#### *Avslutssamtal*

Av genomförda intervjuer framgår att avslutssamtal genomförs när en anställd inom Laholms kommunkoncern väljer att sluta. I Laholms AB och Kommunfastigheter i Laholm AB genomförs avslutssamtalen i regel av HR-ansvarig. Syftet är att skapa en neutral situation. Bolagens storlek och personalomsättningen möjliggör även för HR-ansvarig att genomföra samtliga samtal. Under samtalen för HR-ansvarig anteckningar och genomför därefter samtal med den anställdes chef och bolagets vd. Under intervju anger bolagen att samtalen är värdefulla och bidrar till utvecklingsarbetet i det löpande arbetet. Eventuella förändringar i verksamheten med anledning av avslutssamtalen finns inte att följa i någon dokumentation.

Avslutssamtal genomförs även inom samtliga nämnder/förvaltningar och i regel sker samtalen med närmsta chef. I kommunens personalpolicy framgår att avslutssamtal ska genomföras för att tillvarata kompetens. Det finns en mall som kan användas för avslutssamtalen. Det är upp till respektive chef att föra anteckningar. Huruvida samtalen dokumenteras eller om de bidrar till att tillvarata kompetens följs inte upp på central nivå.

Samtliga förvaltningar förmedlar att informationen från genomförda samtal inte samlas upp på en aggregerad nivå. Det framkommer dock att det finns intresse av att tillvarata informationen från samtalen. Inom kommunen finns en anonym enkät avsedd för avslutssamtal. Vid tiden för granskningen har verksamheten för HR och lön tagit över ansvaret för och utskick av enkäten (utskick sker automatisk vid en avslutad anställning). Tidigare har enkäten förmedlats av chefer ute i förvaltningarna. Enkäten ska enligt uppgift möjliggöra en analys på övergripande nivå. En motsvarande analys fanns inte att tillgå vid granskningstillfället.

#### **3.2.1. Bedömning**

Det är vår bedömning att bolagen i nuläget saknar rutiner kring en regelbunden och dokumenterad uppföljning. När framtagna affärsplaner införlivas i ett årshjul med tillhörande processer ser vi förutsättningar för en god uppföljning av arbetet.

I nuläget kan vi inte bedöma hur väl arbetet kring *attraktiv arbetsgivare* följs upp av kommunstyrelse och nämnder. Detta då det huvudsakliga arbetet kring kommunen som en attraktiv arbetsgivare genom kompetensförsörjningsplanerna ännu inte har nått en uppföljning. Vi kan dock notera att det finns uttalade former för uppföljning, men att dessa inte är samstämmiga mellan nämnderna. Detta bör med fördel genomföras på ett likvärdigt sätt för att säkerställa en enhetlig och tillräcklig uppföljning av arbetet.

Gällande avslutssamtalen anser vi att det är en brist att det inte har funnits ett systematiskt arbetssätt för att tillvarata anställdas synpunkter i samband med avslutandet av tjänster. Vidare finner vi det vara en brist att det inte har skett en



uppföljning av arbetet på nämndnivå. Vi ser positivt på att det har införts ett sätt att inhämta anställdas synpunkter genom en kommunövergripande enkät.

Gällande bolagen ser vi positivt på att avslutssamtal genomförs när medarbetarna avslutar sina tjänster samt att det lyfts upp med ansvarig chef och vd. Det vore dock en fördel att dokumentera vilka förändringar som föranleds av avslutssamtalen för att därefter kunna göra en uppföljning och en utvärdering av dem, beroende på digniteten av genomförda förändringar.

### **3.3. Samordning**

Bolagen förmedlar att de i stor utsträckning sköter arbetet kring kompetensförsörjning samt att vara en attraktiv arbetsgivare på egen hand. Av kommunen får de exempelvis ta del av utbildningsmaterial. Som kommunala bolag anpassar de sig generellt efter kommunens riktlinjer och exempelvis tagit fasta på kommunens värdeord i affärsplanen för bolagen. Av intervju framgår även utvecklingsarbetet enligt egen utsago fungerar väl och att ökad samordning inte ses som nödvändig.

Av genomförda intervjuer framgår att samverkan mellan kommunstyrelse och nämnder sker kring kompetensförsörjningsplanerna. Flertalet förvaltningar får enligt uppgift stöd av den centralt placerade HR-funktion i arbetet med kompetensförsörjning och kring kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Under intervjuerna förmedlas både att samarbetet kring ämnet har ökat och samtidigt att samordningen inte är tillräckligt strukturerad där några lyfter att det saknas tillräckligt strategiskt stöd.

Av intervjuerna framkom att det sker viss samordning vid användandet av sociala medier mellan kommunstyrelsen och nämnderna. Vidare sker det samordnade insatser vad gäller rekryterings- och profileringsvideor som används i rekryteringssammanhang för att visa hur det är att arbeta i kommunen. De intervjuade framhåller även att det sker samarbete med andra kommuner i regionen gällande bristyrken i kommunerna.

#### **3.3.1. Bedömning**

Vad gäller samordningen mellan bolagen och kommunen uppges det inte finnas ett utökat behov. Eftersom bolagens arbete utgår från kommunens värdegrund sker det en följsamhet till ägarens målbild i området. I detta avseende anser vi att det bör vara upp till ägaren eller till bolagsstyrelserna att initiera en utökad samordning om uppfattningen ändras framöver och det då finns ett behov om ökad samordning eller stöd.

Gällande samordningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna anser vi att den kan stärkas i det strategiska arbetet och i det operativa arbetet att göra kommunen till en attraktiv arbetsgivare. Det finns en risk att kommunstyrelsens och nämndernas arbete inte går i samma takt/riktning eller att dubbelarbete sker om det inte sker en samordning dem emellan. Eftersom det uppges finnas ett större behov



av strategiskt stöd i utvecklingsarbetet är det av vikt att kommunstyrelsen ser till att nämnderna får tillräckligt stöd i arbetet, annars finns risk för att arbetet blir eftersatt.

## 4. Slutsats

Vår sammanfattande bedömning är att styrelserna och nämnderna har påbörjat ett arbete som kan leda till ett systematiskt arbetssätt mot att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi gör även bedömningen att det kvarstår en del arbete, främst vad gäller uppföljning och analys, för att skapa ett strukturerat arbetssätt inom området. Vi vill även framhålla vikten att involvera den politiska nivån i det fortsatta arbetet eftersom det är de som är ytterst ansvariga för personalfrågorna.

Avslutningsvis vill vi framhålla att det är politikerna, tillsammans med ledande tjänstepersoner och chefer, som utgör första ledet i detta arbete och att det är deras engagemang som är betydande för att bygga en trivsam och attraktiv kultur i kommunen.

Revisionsfråga	Svar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Har kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna definierat vad som avses/omfattas inom ramen för attraktiv arbetsgivare?</li> </ul>	Delvis genom personalpolicyn. Däremot har kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna inte konkretiserat vad det ska omfatta utan det är ett pågående arbete.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Har kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna fastställt mål för arbetet?</li> </ul>	Delvis, främst på förvaltningsnivå genom handlingsplaner för kompetensförsörjning. Det finns en del nämndmål som kan kopplas till attraktiv arbetsgivare som avser arbetsmiljön.  Bolagsstyrelserna har genom sin affärsplan fastställt mål för arbetet.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utgår målen från kommunens personalpolicy?</li> </ul>	Ja.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finns det dokumenterade planer för att uppnå målen?</li> </ul>	Ja.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Följer kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna upp arbetet?</li> </ul>	Delvis, men det finns ingen enhetligt fastställd struktur för uppföljning av arbetet.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sker det någon samordning av arbetet mellan kommunstyrelsen och nämnderna?</li> </ul>	Delvis, genom den centrala HR-funktionen och i kommunchefens ledningsgrupp.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sker det någon samordning av arbetet mellan kommunen och de kommunala bolagen?</li> </ul>	Nej.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- ▶ delta i formuleringen/utformningen av vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare,
- ▶ säkerställa att samtliga ledamöter fullt ut ges möjlighet att sätta sig in i vad arbetsgivaransvaret omfattar,
- ▶ säkerställa att uppföljningen och återrapportering av kompetensförsörjningsplaner (handlingsplaner) genomförs, samt
- ▶ sammanställa genomförda avslutssamtal som grund för analys och utveckling.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi bolagen att:

- ▶ fastställa en uppföljningsprocess för bolagens affärsplan, samt
- ▶ tillse att styrelsen tar del av relevant information och information om vidtagna åtgärder med anledning av avslutssamtalen.

Negin Nazari & Tyko Ager

*EY*

## 5. Källförteckning

---

### Intervjuade funktioner

- ▶ Förvaltningschef kultur- och utvecklingsförvaltningen
- ▶ Verksamhetschef arbetsmarknad
- ▶ Förvaltningschef socialförvaltningen
- ▶ Verksamhetschef kvalitét- och utveckling
- ▶ Kommunchef
- ▶ HR-konsulter
- ▶ Förvaltningschef samhällsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Enhetschef strategi
- ▶ Förvaltningschef barn- och ungdomsförvaltningen
- ▶ Kommunstyrelsens presidium
- ▶ VD, Laholmskem AB och Kommunfastigheter i Laholm AB
- ▶ Gruppledare FM Laholmskem
- ▶ HR-ansvarig Laholmskem

### Analyserade dokument

- ▶ Personalpolicy Laholms kommun
- ▶ Kompetensförsörjningsplan 2021 - 2025
- ▶ Kompetensförsörjningsplan 2021 - 2025 Kultur- och utvecklingsnämnden
- ▶ Nämndredovisning 2021 Kultur- och utvecklingsnämnden
- ▶ Nämndredovisning 2021 Barn- och ungdomsnämnden
- ▶ Handlingsplan kompetensförsörjning BUF 2021-2025
- ▶ Chefoskopet BUN 2022-01-26
- ▶ Nämndredovisning 2021 Kommunstyrelsen
- ▶ Handlingsplan kompetensförsörjning KSF
- ▶ Kommunövergripande introduktion - attraktiv arbetsgivare
- ▶ Kompetensförsörjningsplan KUF
- ▶ Nämndredovisning 2021 KUN
- ▶ Handlingsplan kompetensförsörjning 2021-2025 SBF
- ▶ Verksamhetsplan 2022 Samhällsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Personalförsörjningsplan för Räddningstjänsten 2021-12-13
- ▶ Nämndplan 2020-2023 - Samhällsbyggnadsnämnden.
- ▶ Slutrapport - Personalförsörjning och kompetensutveckling Socialtjänsten
- ▶ Sammanställning SWOT-analys kompetensförsörjning 2021-11-03, Socialförvaltningen

- ▶ Program alla chefer 2021-03-04, Socialförvaltningen
- ▶ Nämndplan 2020-2023, Socialnämnden
- ▶ Handlingsplan kompetensförsörjning 2022-2025, Socialförvaltningen
- ▶ Socialtjänstens målbild
- ▶ Affärsplan 2021-2025 - Koncernen Laholmshem
- ▶ Personalhandbok Laholmshem och Kommunfastigheter
- ▶ Årshjul löneöversyn-medarbetarsamtal Laholmshem och Kommunfastigheter
- ▶ Zondera - Resultatrapport Laholmshem 2020
- ▶ Kommunstyrelsens personal- och organisationsutskotts sammanträdesprotokoll för 2021
- ▶ Sammanträdesprotokoll för 2022 - Laholmshem AB och Kommunfastigheter i Laholm AB
- ▶ Slutrapporter för samtliga förvaltningar - Zondera medarbetarundersökning