



SÖDERKÖPINGS KOMMUN	
Kommunstyrelsen	
2019 -12- 09	
Dnr:.....	Dpl:.....
Dok ID:.....	
Bilaga:.....	

Kommunstyrelsen
Barn och utbildningsnämnden
Socialnämnden
Kommunfullmäktige för kännedom

Revisionsrapport – Granskning av rekrytering och kompetensförsörjningsarbete

PwC har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer granskat att kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens. Detta innefattar också en ändamålsenlig rekryteringsprocess samt att det finns ändamålsenliga rutiner för introduktion av nyanställd personal.

Bedömningar mot kontrollmålen visar sammanfattningsvis att revisionsfrågorna i allt väsentligt är uppfyllda. Vi konstaterar dock att en process för att tydliggöra framtida personal- och kompetensförsörjning har initierats men inte färdigställts.

Det finns ett tydligt ansvar för att analysera framtida behov av rekrytering. Nämnderna har under året fått i uppdrag att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner, vilket påbörjats inom de granskade nämnderna, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden. Den övergripande planen ger en metod för hur detta ska ske. Arbetet kommer att följas från personalkontoret.

En övergripande riktlinje, beslutad av personalkontoret, tydliggör ansvar, visar rekryteringsprocessens olika delar och hänvisar till dokumenterade rutiner. Inom barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden är ansvarig för rekrytering tydliggjort. Rutiner och mallar uppfattas som ett stöd.

Det finns dokumenterade rutiner för introduktion vid nyanställning som omfattar såväl ett övergripande kommunperspektiv som introduktion i operativa uppgifter. Personalkontoret ansvarar för ett kommunövergripande introduktionsmaterial som syftar till att öka förutsättningarna för att den nyanställda snabbt ska komma in i sina arbetsuppgifter och arbetsgemenskapen. Intervjuer inom barn- och utbildningsnämnden påvisar att den nyanställda får en handledare och att uppföljning av introduktionen görs. Inom socialnämnden finns verksamhetsspecifika introduktionsplaner på enhetsnivå. Intervjuerna påvisar dock att dessa inte alltid följs.

Stöd till chefer i processer kopplade till rekrytering, anställning och introduktion ges genom riktlinjen och i mallar, vilket hos de båda granskade nämnderna bekräftas. Det ges också ett stöd från HR.

Utifrån vad som framkommit vid intervjuerna ges följande rekommendationer:

- Säkerställ att det uppdrag som getts till förvaltningarna att kartlägga och analysera framtida rekryteringsbehov fullföljs.
- Säkerställ att den struktur som finns för introduktion används inom barn- och utbildningsnämnden och inom socialnämnden.
- Ta fram en struktur för hur det som framkommer vid avslutningssamtal ska tillvaratas för att, vid behov, leda till förbättringar.



SÖDERKÖPING.SE

2019-12-09

Revisorerna önskar svar från kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden senast 2020-02-12.

För Söderköpings kommuns revisorer

Gerd Aronsson
Ordförande

Ulla Johansson
Vice ordförande

Rekryterings- och kompetensförsörjnings- arbete

Söderköpings kommun

2019

Projektledare Lena Brönnert

Projektmedarbetare Ellen Röllgårdh



Innehållsförteckning

Sammanfattning

3

1. 4

1.1. 4

1.2. 4

1.3. 4

1.4. 5

1.5. 5

2. 6

2.1. 6

2.2. 10

2.3. 12

2.4. 14

16

17

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer granskat att kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens. Detta innefattar en ändamålsenlig rekryteringsprocess samt att det finns ändamålsenliga rutiner för introduktion av nyanställd personal. Utifrån vad som framkommit i granskningen görs bedömningen att detta i allt väsentligt är säkerställt.

Bedömningar mot kontrollmålen visar sammanfattningsvis att revisionsfrågorna i allt väsentligt är uppfyllda. Vi konstaterar dock att en process för att tydliggöra framtida personal- och kompetensförsörjning har initierats men inte färdigställts.

Det finns ett tydligt ansvar för att analysera framtida behov av rekrytering. Nämnderna har under året fått i uppdrag att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner, vilket påbörjats inom de granskade nämnderna, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden. Den övergripande planen ger en metod för hur detta ska ske. Arbetet kommer att följas från personalkontoret.

En övergripande riktlinje, beslutad av personalkontoret, tydliggör ansvar i, hänvisar till dokumenterade rutiner och visar rekryteringsprocessens olika delar. Inom barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden är ansvarig för rekrytering tydliggjort. Rutiner och mallar uppfattas som ett stöd.

Det finns dokumenterade rutiner för introduktion vid nyanställning som omfattar såväl ett övergripande kommunperspektiv som introduktion i operativa uppgifter. Personalkontoret ansvarar för ett kommunövergripande introduktionsmaterial som syftar till att öka förutsättningarna för att den nyanställda snabbt ska komma in i sina arbetsuppgifter och arbetsgemenskapen. Intervjuer inom barn- och utbildningsnämnden påvisar att den nyanställda får en handledare och att uppföljning av introduktionen görs. Inom socialnämnden finns verksamhetsspecifika introduktionsplaner på enhetsnivå. Intervjuerna påvisar dock att dessa inte alltid följs.

Riktlinjer, rutiner och mallar är kända inom barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden, vilket bekräftas vid intervjuerna.

Stöd till chefer i processer kopplade till rekrytering, anställning och introduktion ges genom riktlinjen och i mallar, vilket hos de båda granskade nämnderna bekräftas. Det ges också ett stöd från HR.

Utifrån vad som framkommit vid intervjuerna ges följande rekommendationer:

- Säkerställ att det uppdrag som getts till förvaltningarna att kartlägga och analysera framtida rekryteringsbehov fullföljs.
- Säkerställ att den struktur som finns för introduktion används inom barn- och utbildningsnämnden och inom socialnämnden.
- Ta fram en struktur för hur det som framkommer vid avslutningssamtal ska tillvaratas för att, vid behov, leda till förändringar.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Enligt kommunallagen ska kommunstyrelse och nämnder bedriva verksamheten på ett tillfredsställande sätt och i enlighet med mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt enligt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.¹

Många kommuner har idag stora rekryteringsbehov och svårt att rekrytera vissa grupper såsom sjuksköterskor, lärare och tekniska specialistkompetenser. Enligt en prognos från SKL som kom i januari 2016, har Sveriges kommuner och landsting ett rekryteringsbehov på nästan 530 000 nya medarbetare under perioden 2013-2022. De i särklass största behoven finns inom förskola och skola samt inom socialtjänsten.

Utöver behovet att arbeta strategisk med kompetensförsörjning behöver även en operativt ändamålsenlig rekryteringsprocess samt rutiner för introduktionen ha utarbetats.

Det är med anledning av situationen på arbetsmarknaden även av stor betydelse att arbetsgivaren säkerställer en god arbetsmiljö och i övrigt verkar för att personalen stannar kvar och trivs, vilket även har ett samband med verksamhetens effektivitet.

I Söderköpings kommun fanns den siste juli 2019 979 anställda varav 457 arbetade inom barn- och utbildningsförvaltningen och 324 inom socialförvaltningen. Sjukfrånvaron var under första halvåret 6.4 % inom barn- och utbildningsförvaltningen respektive 11.1 % inom socialförvaltningen. Drygt hälften av verksamheternas kostnader är personalkostnader.

Utifrån en bedömning av risk och väsentlighet har kommunens revisorer i 2019 års revisionsplan beslutat att genomföra en granskning inom området.

1.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens, säkerställer att det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess samt säkerställer att det finns ändamålsenliga rutiner för introduktion av nyanställd personal. Detta motsvarar granskningen revisionsfråga.

Vi granskar att nedanstående kontrollmål uppnås för att uppnå granskningens syfte.

- Tydligt ansvar och relevanta metoder finns för att analysera framtida behov av rekrytering
- Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort
- Det finns en tydlig ansvarsfördelning och dokumenterade rutiner för rekrytering och anställning
- Det finns dokumenterade rutiner för introduktion vid nyanställning som omfattar såväl ett övergripande kommunperspektiv som introduktion i operativa uppgifter
- Dokumenterade regler och rutiner är väl kända i verksamheten
- Stödet till chefer är säkerställt för att hantera processerna

1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgör underlag för de bedömningsgrunder som uttrycks i kontrollmålen. I denna granskning är dessa:

¹ Kommunallagen 6 kap 6 1

- Kommunallagen
- Kommunfullmäktiges styrande dokument relevanta för granskningen

1.4. Avgränsning

Granskningen omfattar granskning av kommunstyrelsens övergripande ansvar att leda och samordna kommunens angelägenheter samt socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens ansvar för den aktuella frågeställningen

1.5. Metod

Granskningen har genomförts genom en genomgång av planer och styrdokument relevanta för granskningen. Detta omfattas övergripande riktlinjer och rutiner men även för verksamheten konkreta rutiner.

Intervjuer har genomförts med företrädare för HR, kommundirektör och förvaltningschefer samt ett antal enhetschefer inom respektive barn- och utbildningsnämnden (tre rektorer) och socialnämnden (IFO, kommunens hälso- och sjukvård, serviceboende).

Stickprov utifrån ett urval av genomförda rekryteringar/anställningar under 2018 har granskats för att se följsamhet till antagna riktlinjer gällande rekrytering/anställning. Detta har huvudsakligen skett genom att ta del av annonser vid rekryteringar inom respektive barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden samt genom intervjuer med två rekryterade inom respektive nämnd.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Kompetensförsörjning

I det av kommunfullmäktige fastställda *personalpolitiska programmet*² konstateras att kommunen måste vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna locka till sig kompetent och kvalificerad personal. Med detta menas att erbjuda bra villkor där arbetstagaren kan utnyttja sin erfarenhet och professionalitet. Enligt programmet är en av framgångsfaktorerna en *god arbetsmiljö och friska anställda*.

Kompetensutveckling ses enligt programmet som allt viktigare för att fullfölja det kommunala uppdraget. Personalens vidareutbildning ska stödjas och uppmuntras. Där kompetensbehov konstateras för framtiden ska en god framförhållning finnas. Här nämns att rekrytera, introducera och behålla kompetenta medarbetare ses som hörnstenar i personalarbetet. Varje rekrytering ska ses som ett tillfälle att marknadsföra kommunen. Även lönepolitiken ska skapa förutsättningar för att attrahera och behålla medarbetare enligt programmet.

Kommunfullmäktiges *mål* är, bland annat, att kommunen ska vara en attraktiv arbetsplats, en chefsvänlig kommun samt ska uppmuntra engagemang och nytänkande. Med det senare menas att kommunen som arbetsgivare ska vara öppen och tolerant. Dessa mål följs upp genom mätbara index i en medarbetarenkät som genomförs vartannat år. Uppföljning ska också visa genomförda aktiviteter som ska bidra till att målen nås.

2.1.1. Kommunstyrelsen

Att säkerställa behov av kompetens

Skriften *Vårt varumärke*³ nämns vid intervjuerna med såväl chefer som nyrekryterade och känns igen som ett strategiskt arbete för att rekrytera och behålla redan anställd personal. Den har tagits fram i samverkan mellan medarbetare, politiker och tjänstemannaledning och ska ses som ett styrdokument för den dagliga kommunikationen, såväl internt som med andra som vistas i kommunen. Den fokuserar på kommunens uppdrag och värdegrund, vision och drivkraft, identitet, samt ett varumärkeslöfte med fokus på att den som befinner sig i kommunen ska få *en positiv upplevelse*. Kommunen ska kännetecknas som attraktiv, hållbar, en kommun med framåtanda som är öppen tydlig och tillgänglig. Enligt intervjuerna är detta ett material som presenteras i samband med bland annat introduktion av nyanställda.

Ett sätt att säkerställa intresse för att arbeta i kommunen och därmed möjligheten till rekrytering är, enligt planen, att cheferna kan marknadsföra kommunens fördelar, exempelvis på lärosäten och arbetsmarknadsmässor. Konkurrenskraftiga löner nämns som en faktor som kan påverka kommunens attraktionskraft. En annan viktig faktor är att erbjuda karriärvägar. Här nämns bland annat möjligheten att byta arbetsplats och arbetsuppgifter samt att delta i ledarutvecklingsprogram. Den senare ses som ett sätt att säkerställa rekrytering av chefer. Planen visar att det ska finnas en handledare/coach och en god introduktion. En god arbetsmiljö betonas i planen där exempel ges, ett är att erbjuda "hälsosamma scheman".

I intervju med HR-chef uppges att lönenivåerna i kommunen är konkurrenskraftiga. Kommundirektören beskriver att kommunens lönenivå är marknadsmässig och att det är förhållandevis lätt att rekrytera. Det är främst inom vissa specialistroller, som det kan finnas problem. Inom vård- och omsorg och skola är det i vissa fall få sökande men oftast kan behöriga rekryteras.

Gällande vikten av en bra arbetsmiljö påpekar HR-chef att ett arbete startats inom barn- och utbildningsförvaltningen för att stärka upp lärarnas situation med exempelvis utökad planeringstid.

² *Personalpolitiskt program för Söderköpings kommun 2015 – 2020*. Antagen av Kommunfullmäktige 2015-05-12.

³ Söderköping.se, *Vårt varumärke*. Tryckt 2017. Det framgår ej vilken instans som beslutat om dokumentet.

Socialförvaltningen uppges inte ha kommit lika långt i sitt arbete med arbetsmiljö men det finns förslag som diskuteras, exempelvis det som nämns i kompetensförsörjningsplanen om att vårdarbete/serviceassistenter inom hemtjänsten gör serviceuppdrag så som städ och tvätt för att frigöra tid för undersköterskor.

HR-chef beskriver att kommunen är positiv till arbetsmarknadsåtgärder och integrationsprojekt. Kommunen deltar exempelvis i ett ESF-projekt där personal utbildas till språkhandledare, vilka ska ansvara för introduktionen av nyanlända som anställda. Alla chefer samt intresserade medarbetare har även fått gå utbildning vid ett tillfälle i att ta emot nyanlända som kollegor. Under 2018 erbjöds nyanlända, som visat intresse för att jobba i kommunen, en kombinerad vårdintroduktion och svenskakurs. HR-chefen uppger att ett tiotal personer deltog i kursen under 2018-2019 för att bli rustade för anställning inom kommunen. Projektet beskrivs som mycket lyckat och samma upplägg kommer att genomföras under 2019-2020.

Kommunen erbjuder en förvaltningsöverskridande ledarskapsutbildning vartannat år. Inom ramen för denna skapas grupper där chefer från olika förvaltningar och verksamheter möts för att diskutera utmaningar och reflektioner. HR-chef understryker att kompetensförsörjningens fokus på att erbjuda karriärvägar bland annat innebär att personlig utveckling och karriärmål ska beröras vid varje medarbetarsamtal.

*Medarbetarenkäten*⁴ ska följa upp de övergripande mål som formulerats av kommunfullmäktige gällande kommunen som attraktiv arbetsplats, samt chefsvänlig i betydelsen öppen och tolerant. I resultat i enkät som sammanställt 2018 återges inte dessa ordagrant. Enkäten visar att förtroendet för kommunens ledning behöver förbättras liksom att insatser behöver göras för att medarbetarna ska uppfatta att ledningen är öppen och ärlig i sin kommunikation.

Kommundirektören beskriver att enkäten i stort uppvisar goda resultat jämfört med andra kommuner. Inom området förtroende för förvaltningsledningen ges ett lägre resultat än det nationella snittet varför åtgärder vidtagits för att förvaltningsledningen ska komma närmare medarbetarna och delta i flera sammanhang för att bygga förtroende. HR-chef redogör för att den senaste medarbetarenkäten uppvisade goda resultat avseende chefers arbetsmiljö. Det beskrivs att kommunen satsat på chefernas arbetsmiljö där varje chef inte ska ha fler än ca 30 medarbetare.

Analys av framtida behov av kompetens

*Kommunens kompetensförsörjningsplan*⁵, som tagits fram av HR-chefen, ska ge en översiktlig bild av befintlig kompetens, tydliggöra kommande kompetensbehov samt visa planerade åtgärder för att fylla kompetensbehov. I intervju med HR-chef framkommer att planen är framtagen centralt där signaler från verksamheterna men främst genom omvärldsanalyser där bland annat befolkningsprognoser vägs in. Här har också förväntade pensionsavgångar noterats. Kommunens förmåga att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens är en avgörande framgångsfaktor för bland annat rekrytering. I planen betonas vikten av en god arbetsmiljö, internt och externt stöd och möjlighet till vidareutveckling för chefer. Planen refererar till SKL som konstaterat att det krävs nya arbetsmetoder och arbetssätt där teknikens möjligheter tas till vara för att effektivisera arbete. Exempel nämns där vårdarbete inom hemtjänsten omfördelas för att frigöra tid för undersköterskor.

Planen visar att kommunen under ett antal år haft svårt att rekrytera undersköterskor, sjuksköterskor, lärare, forskollärare och fritidspedagoger. Den redogör för förväntad befolkningsutveckling i ålderskategorierna 0 – 18 år, 19 – 64 år och äldre samt pensionsavgångar. Kommunledningen tillsammans med utbildningssamordnare ska se över möjligheter till uppdragsutbildning för redan anställda utifrån behov som framkommit. Bland annat finns ett lokalt avtal gällande specialistutbildning för sjuksköterskor.

För att få en bra bild av vilken kompetens verksamheten har behov av framåt, måste befintlig kompetens analyseras och kartläggas inom respektive förvaltning, enligt planen. För att tydliggöra

⁴ Söderköpings kommun: *Medarbetarundersökning Söderköpings kommun. September 2018.* Zondera.

⁵ *Kompetensförsörjningsplan för Söderköpings kommun 2019.* Framtagen av HR-chef.

verksamhetsspecifika utmaningar inom kompetensförsörjning har förvaltningarna under 2019 för första gången fått i uppdrag att ta fram kompetensförsörjningsplaner, enligt HR-chefen. Planerna ska färdigställas under året. I planen ingår, förutom att konstatera kompetensbehovet, att vidta åtgärder för att säkerställa kompetens. Planerna kommer att följas upp på en kommunövergripande nivå.

Det framgår av kompetensförsörjningsplanen att intervjuer ska göras av personalkontoret med samtliga som avslutar sin anställning. I intervju med HR-chef uppges att personalkontoret har ansvar för avslutningssamtal med chefer och specialistfunktioner och att närmaste chef ansvarar för avslutningssamtal med sina medarbetare. Under senare år har en sammanställning av samtalen inte gjorts. Tidigare sammanställning visade att en sämre introduktion korrelerade till kortare tid kvar i anställningen.

I intervju med kommundirektören framkommer att det inte sker någon specifik återrapportering till fullmäktige avseende det *personalpolitiska programmet* utöver den rapportering som sker inom ramen för tertialrapporter och årsredovisning. I *delårsrapporten per den siste augusti* framkommer att kommunstyrelsen upprättar en kompetensförsörjningsplan årligen som att barn- och utbildningsnämnden tar fram en kompetensutvecklingsstrategi som bryts ner i läsårsvisa kompetensutvecklingsplaner. Inom socialnämnden ska kompetensutvecklingsplanen presenteras i respektive verksamhetsplan och under året ska en långsiktig kompetensförsörjningsplan tas fram.

2.1.2. Barn- och utbildningsnämnden

Att säkerställa behov av kompetens

För att förbättra arbetsmiljön inom skolan har förvaltningen startat ett projekt som kallas *Blå bandet* och innefattar verksamheterna förskoleklass till och med gymnasiet samt Komvux. Projektet bygger, enligt intervjuerna, på att skapa en gemensam värdegrund och ett gemensamt förhållningssätt genomgående i alla verksamheter. Konkret ska projektet mynna ut i enhetliga riktlinjer för utvecklingssamtal och föräldramöten m.m. Intervjuade rektorer beskriver projektet som betydelsefullt för arbetsmiljön.

Rektorerna beskriver att de på olika sätt arbetar för att skapa en bättre arbetsmiljö. Exempel är friskvård och att stärka den kollegiala samverkan. En viktig stödfunktion som lyfts fram är läspedagogerna på lågstadiet som förbättrat lärarnas arbetsmiljö. Både elevhälsan och IT-stöd upplevs också välfungerande och som viktiga stödfunktioner för att förbättra arbetsmiljön. Rektorerna ser positivt på att varje chef ska ha ca 30 medarbetare för att kommunikationsvägarna ska bli kortare och gynna alla medarbetare. Rektorerna redogör för att medarbetare i behov av stöd erbjuds samtalskontakt via externt företag. Flera medarbetare har nyttjat detta och rektorerna upplever att ohälsa kunnat förebyggas.

Förvaltningschefen beskriver vidare att det pågår ett arbete med att förbättra lärarnas arbetsmiljö i en facklig och kommunal utvecklingsgrupp, som identifierar två utvecklingsområden per år. Innevarande års områden handlar om att arbeta för att förbättra lönebilden och underlätta lärarnas administrativa uppgifter.

Det ledarutvecklingsprogram som anordnas övergripande av kommunen vartannat år beskrivs som uppskattat, deltagande i detta uppmuntras.

I intervju med rektorer framkommer att de upplever att förvaltningsledningen är medveten om verksamhetsspecifika förutsättningar och åtgärder som kan behövas för att stärka attraktionskraften vid rekryteringar. Rektorerna har deltagit vid rekryterings- och studentmässor för att marknadsföra kommunen som arbetsgivare.

Analys av framtida behov av kompetens

Förvaltningens *kompetensförsörjningsplan* är i kartläggningsfasen. Förvaltningschefen ansvarar för planen och beskriver ett arbete med att följa upp vilken typ av personal som är svårast att rekrytera. Detta redovisas också för nämnden. Förvaltningschefen uppger att det pågår en analys, i samarbete med HR, av förutsättningar för kompetensförsörjning.

Förvaltningschefen redogör för att det i den fackliga samverkan framkommit att avslutningssamtal genomförs i liten utsträckning. Det är en ambition att detta ska åtgärdas framöver. De intervjuade

rektorerna bekräftar vid intervjun att avslutningssamtal genomförs sällan men uppger en förväntan att detta ska ske centralt för att nå en högre objektivitet och då de är pressade tidsmässigt. Det framkommer inte hur det som kan framkomma vid dessa samtal ska tillvaratas.

2.1.3. Socialnämnden

Att säkerställa behov av kompetens

Den styrning som finns i det personalpolitiska programmet för att kommunen ska ses som en attraktiv arbetsgivare kopplas, enligt förvaltningschefen, till arbetet med dess värdegrund. Ett led i detta är exempelvis arbetet för att ge vårdpersonal inom sektor Vård och omsorg samt LSS större möjligheter att påverka arbetssituationen genom att erbjuda rätt till heltidstjänster och få bort de delade turerna. Detta ses också som väsentligt för att i framtiden säkerställa tillräckligt med personal. Intervjuerna påvisar att nämnden inte har svårigheter att rekrytera till lediga tjänster. Det finns inte obesatta tjänster inom nämndens verksamheter i dag, enligt intervjuerna.

Enligt enhetscheferna förmedlas värdegrunden i *Vi-boken - Vårt varumärke*. Den berör även vikten av helhetssyn, nytänkande, engagemang och tydlighet. Hur förvaltningen och dess medarbetare kan agera för att vara en attraktiv arbetsgivare berörs vid arbetsplatsträffar, vid planeringsdagar och i medarbetarsamtal. Möjligheten att nå en helhetssyn är goda då kommunen är liten. Vid intervjun med de nyrekryterade framkommer att innehållet i *Vi-boken* är levande vid planeringsdagar, arbetsplatsträffar och vid medarbetarsamtal samt att innehållet avspeglas i vardagen.

För att nå en god arbetsmiljö är chefer måna om att lyssna på sin personal, nå en förtroendefull atmosfär men också att följa utveckling, enligt förvaltningschefen. I detta finns även ambitionen att den anställda ska se arbetsgivarens processer som en helhet där de själva är delaktiga. Medarbetarens inställning mäts i medarbetarenkäten, i fokusgruppen vid arbetsplatsträffar och vid medarbetarsamtal. Utvärdering visar i dag kritik mot schemalaggningen inom hemtjänsten.

Inom förvaltningen finns en strategi för att förtydliga roller. I detta söks möjligheter att specialister ska avlastas exempelvis administrativa eller andra uppgifter som kan göras av andra. Detta för att säkerställa att den kompetens som finns inom bristyrken som sjuksköterskor och socialsekreterare ska räcka till. Ett behov ses även i att utveckla administratörerna för att i högre grad kunna avlasta cheferna. Vid intervju med enhetscheferna framkommer att det inom IFO idag inte finns vakanta tjänster och att de sökande har behörig erfarenhet. Dock beskriver de även att flera chefsbyten har medfört en oro inom förvaltningen. Inom hemtjänst har personalomsättningen varit hög.

Samtliga chefer har genomgått eller går ett ledarskapsprogram. Vissa har gjort detta i en annan kommun eller organisation.

Det *personalpolitiska* programmet ambition att ha en lönepolitik som attraherar och medför att redan anställda stannar kvar har inte, enligt förvaltningschefen, medfört att nämndens verksamheter är löneledande men det uppfattas att nämnden som arbetsgivare ses som attraktiv utifrån andra variabler.

Vid intervju med de två nyanställda inom förvaltningen uppger de att en chef med gott rykte, god struktur på arbetsuppgifterna och en trevlig arbetsgrupp var avgörande för att de sökte tjänsten. De för fram att möjligheten att kunna påverka arbetssituationen och i viss mån arbetstiden är värdefullt och attraktivt.

Analys av framtida behov av kompetens

Vi intervju med förvaltningschefen framkommer att den övergripande kompetensförsörjningsplanen är levande och att ett arbete pågår för att konkretisera en plan för nämnden. En bakgrundsanalys har påbörjats som visar prognostiserade avgångar, påverkan på verksamheten utifrån befolkningsförändringar i kommunen och därmed behov av personal och vidareutbildning hos befintlig personal. Detta görs av nämndens sakkunniga. Här ska också tydliggöras vilka roller som ska finnas inom förvaltningen. Enhetscheferna beskriver hur de har att lämna en uppfattning om behov av tjänster och kompetenser. Detta beskrivs bland annat i den verksamhetsplan som upprättas för varje enhet.

Det finns en mall för avslutningssamtal, enligt intervju med cheferna. Samtalen ska hållas av närmaste chef. Vad som framkommer dokumenteras om de skulle påvisa en speciell omständighet, eller förutsättning som kan behöva analyseras. Enhetscheferna bekräftar att detta genomförs. De uppger också att personalkontoret skickar ett mail till den som slutar med en utvärdering gällande tiden som anställd i kommunen.

Bedömning

Granskningen visar att ansvar för att kartlägga och analysera framtida behov av rekrytering finns hos kommunledning och hos respektive förvaltning. Nämnderna har 2019 fått i uppdrag att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner, vilket påbörjats inom socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden. Detta har vid granskningens genomförande inte färdigställts.

Åtgärder i ett övergripande kompetensförsörjningsarbete sker för att kommunen ska ses som en attraktiv arbetsgivare i syftet att säkerställa tillgång till personal och kompetens. Aktiviteter i detta syfte utförs även inom kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden.

2.2. Rekryteringsprocess

2.2.1. Kommunstyrelsen

I dokumentet *Riktlinjer för rekrytering i Söderköpings kommun*⁶, framkommer generella direktiv för rekrytering, bland annat att Söderköpings kommun *rekryterar rätt kompetens för varje enskilt tillfälle och för våra framtida behov och kompetens är för oss oberoende av ålder, kön och etnicitet*. Vidare innehåller riktlinjerna chefers ansvar vid rekrytering, vad behovsanalysen före en rekrytering ska innefatta, att en kravprofil ska upprättas, hur annonsering går till, hantering av ansökan, hur urvalet och intervju går till, referenstagning, anställning, återkoppling samt introduktion. HR-chef beskriver att samtliga chefer i november 2018 fick en genomgång av riktlinjen och att det framstår som att riktlinjen tillämpas.

Dokumentet *Kravprofil*⁷ visar att kravspecifikationen och rekryteringen ska vara framåtriktad så att den passar verksamheten också i framtiden. Kravprofilen ska innehålla beskrivning av utbildning/kompetens-/erfarenhetskrav, verksamhet och arbetsuppgifter, personliga egenskaper och eventuella övriga krav.

I intervju med HR-chef uppges att alla annonser passerar personalkontoret innan de publiceras och att det därmed blir en naturlig kontroll för att säkerställa att kompetensen inte redan finns tillgänglig inom kommunen och för att tydliggöra annonsen. HR ställer också frågor för att säkerställa att den kompetensen som eftersöks i annonsen är relevant för verksamheten också framöver.

Kommunen har upprättat kommungemensamma förslag till *Intervjuguides vid chefsrekrytering och medarbetare*⁸, innehållandes exempel på relevanta frågeområden att beröra vid en intervju, så som nuvarande och tidigare anställningar samt utbildningar och samarbete. Det finns även en kommungemensam *Referensguide*⁹ för hur referenser vid rekryteringar ska intervjuas.

HR-chef uppger i intervju att HR-stöd kan närvara vid intervjuer om chefer önskar.

2.2.2. Barn- och utbildningsnämnden

Intervjuerna påvisar att riktlinjen för rekrytering är tydlig och användbar för cheferna i verksamheten. Det är enligt förvaltningschefen och rektorerna tydligt att rektor är ansvarig för sina rekryteringar men att det finns ett stöd från HR i att utforma kravspecifikation och annonsering.

Det ansträngda ekonomiska läget innebär ett direktiv att alla rekryteringar ska gå via förvaltningschef innan det går till HR för kontroll och publicering. Detta innebär att det blir ett naturligt samtal kring kompetensbehov mellan rektor och förvaltningschef och att de måste tänka nytt och flexibelt med de resurser som finns i organisationen. Det kan t ex innebära att vidareutbilda i stället för att anställa.

⁶ *Riktlinjer för rekrytering i Söderköpings kommun*, Personalkontoret 2018-07-11.

⁷ *Kravprofil*, kommungemensamt dokument

⁸ *Intervjuguide chefer, Intervjuguide medarbetare*, kommungemensamma dokument

⁹ *Referensguide*, kommungemensamt dokument

De intervjuade rektorerna uppger att de i huvudsak inte använder sig av de kommungemensamma intervjuguiderna utan snarare utgår från egen erfarenhet. Referenstagningsguiden ses som värdefull att för att påminnas om vad som är viktigt vid referenstagning. Rektorerna beskriver vidare att just referenstagning tar mycket tid och att det skulle vara mycket uppskattat att få hjälp från HR med detta. Ett behov förs fram om att utveckla de kommungemensamma intervjuguiderna.

Rektorerna beskriver att rutinerna vid rekrytering fungerar bra och att det dokumenteras vad som händer i rekryteringsprocessen.

Vi har i granskningen tagit del av de annonser som är kopplade till de två nyrekryterade vi intervjuat. Annonserna nämner den gemensamma värdegrunden och dess ledord: helhetssyn, nytänkande, engagemang och tydlighet. En av annonserna betonar att värderingarna ligger till grund för verksamheten och att medarbetare också blir marknadsförare för verksamheten medan den andra betonar möjligheter till utveckling och stimulerande impulser inom verksamheten. De två nyrekryterade medarbetarna beskriver att rekryteringsprocessen fungerade väl. Båda medarbetarna hade sökt sig till kommunen av privata skäl och letat efter jobb som passade deras kompetens.

2.2.3. Socialnämnden

Riktlinjen för rekrytering uppfattas som tydlig liksom ansvar i processen, enligt intervjuerna. Riktlinjer förtydligar de samråd som ska ske med HR och ger stöd genom mallarna, enligt förvaltningschefen. Det saknas dock dokumentationsrutiner för rekryteringsprocessen.

Förvaltningschefen har utarbetat en mall för *Behovsanalys inför rekrytering inom Socialförvaltningen* som ger stöd för att se om en tjänst behöver förändras, utvecklas eller om det finns möjligheter att omfördela uppgifter och ansvar på redan befintlig personal. Mallen tillämpas sedan i augusti i år. Den är underlag för beslut om rekryteringen, som fattas av förvaltningschefen.

Enhetscheferna beskriver att de gör en analys inför varje rekrytering, vilken utgår från verksamheten i stort. Detta görs enligt en mall¹⁰ där behovsanalysen dokumenteras. Detta för att säkerställa att den möter nuvarande och framtida behov. Möjligheter/behov av förändring, utveckling, exempelvis omfördelning av uppgifter och ansvar ska beskrivas. Beslut gällande rekrytering fattas efter denna analys av socialchef. Arbetssättet kan medföra att kravprofilen för tänkt tjänst utvecklas och förtydligas. Mallen beskrivs av enhetscheferna som ett stöd. Annonser utformas en HR-konsult i samråd med enhetschef.

Vi har även tagit del av ett exempel på kravprofil inför rekrytering. Den visar grund för rekryteringen, krav på utbildning och erfarenhet, meriterande erfarenhet samt beskrivning av arbetsuppgifter och verksamhet, uppdrag och ansvar samt personliga egenskaper.

De två nyanställda som intervjuats beskriver rekryteringsprocessen som tydlig och logiskt. Det har inget att framföra som var överraskande eller som föreföll ogenomtänkt.

I granskningen har vi tagit del av en annons kopplat till en av de två nyrekryterade vi intervjuat. Annonserna nämner den gemensamma värdegrunden och dess ledord: helhetssyn, nytänkande, engagemang och tydlighet. Den beskriver vidare möjligheter till yrkesmässig och personlig utveckling genom delaktighet och närhet till beslut samt medskapande. Den beskriver kommunen som attraktiv utifrån närhet till universitetsstäder.

Bedömning

Vi bedömer vi att en det finns en ändamålsenlig process vid rekrytering och anställning.

En övergripande riktlinje, beslutad av personalkontoret, tydliggör ansvar, hänvisar till dokumenterade rutiner och visar rekryteringsprocessens olika delar. Denna är känd inom barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden.

¹⁰ *Behovsanalys inför rekrytering inom Socialförvaltningen*. Beslutad av socialchef augusti 2019.

Inom barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden är ansvar för rekrytering tydliggjort. Inom båda nämnderna beskrivs att förvaltningschef och HR involveras i rekryteringsprocessen.

Inom barn- och utbildningsnämnden används mallar och rutiner i varierande utsträckning, de uppfattas framförallt som ett stöd. Inom socialnämnden uppfattas processen som tydlig genom det dokumenterade stöd som finns.

Den dokumentation vi tagit del av från sammanlagt fyra rekryteringar motsvarar i stort den styrning som finns.

2.3. Rutiner för introduktion av nyanställda

Kommunfullmäktiges *personalpolitiska program* visar att alla medarbetare ska ha en introduktion vid nyanställning eller vid byte av arbetsplats/nya arbetsuppgifter.

2.3.1. Kommunstyrelsen

Kompetensutvecklingsplanen visar att det på varje arbetsplats inom kommunens verksamheter ska finnas handledare med ett särskilt ansvar för att planera introduktion samt att varje nyanställd ska ha en introduktionsplan och mentor/handledare. Introduktion ska ske både på övergripande och på lokal nivå.

Inom kommunen finns ett övergripande *introduktionsmaterial för nyanställda*¹¹. Broschyren beskriver att målet är att introduktionen ska öka förutsättningarna för att den nyanställda snabbt ska komma in i sina arbetsuppgifter och arbetsgemenskapen samt få både formell och informell information. Introduktionen visar kommunens syn på medarbetarskap och ledarskap.

Enligt materialet ska alla nyanställda, såväl chefer som medarbetare, få en introduktionsplan. Ansvarig för upprättande av planen och för introduktionen, är närmaste chef eller den som hon/han delegerar uppdraget till. Broschyren innehåller en checklista att använda sig av i upprättandet av en introduktionsplan. Den nyillsatte chefen/medarbetaren bör helst arbeta parallellt med den som avgår från tjänsten under en tid. Uppföljningssamtal ska hållas kontinuerligt och vid ett särskilt inbokat tillfälle efter 4-6 månader. Där ska diskuteras både återstående frågor och funderingar samt reflektioner över vad den nye chefen/medarbetaren sett och upplevt.

HR-chefen uppger att det även finns introduktionsmaterial för den nyanställda på intranätet. Det är upp till varje chef att visa var informationen finns och skriva ut introduktionsmaterialet refererat till ovan.

I medarbetarenkäten har den kommungemensamma introduktionen generellt fått sämre betyg medan den verksamhetsspecifika introduktionen varit uppskattad, enligt HR-chefen. Det finns tankar att göra en film i syfte att ge en kommunövergripande introduktion.

2.3.2. Barn- och utbildningsnämnden

Förvaltningschefen beskriver att introduktionsmaterialet för nyanställda fungerar bra. De intervjuade rektorerna menar att introduktionsmaterialet är bra men allt för omfattande (27 sidor) och att det med fördel kunde göras en lathund.

I intervju med förvaltningschef uppges introduktionerna av nya medarbetare generellt fungera väl men att det via den fackliga samverkan framkommit att introduktionen till IT-systemen ibland inte fungerat. Medarbetare har uppgett att otillgängliga IT-system, där lösenord eller behörighet inte finns, medfört att den nyanställda inte känner sig välkommen.

Förvaltningschefen beskriver att de flesta nyanställda får en handledare men i de fall det är mest naturligt kan chefen också fungera som handledare.

I intervju med rektorerna framkommer att arbetslagsledarna har ett stort ansvar i introduktionen av nyanställda och alla de intervjuade rektorerna uppger att den nyanställda ska ha en mentor eller handledare. En rektor beskriver att hen gör uppföljande samtal med den nyanställda efter en-två veckor

¹¹ *Introduktionsmaterial Söderköpings kommun*, uppdaterat 2019-03-22.

och en annan beskriver att uppföljning sker efter fem-sex veckor. Rektorerna uppger att de använder sig av introduktionsplanen och en rektor har kompletterat den med en egen introduktionsplan.

I intervju med nyanställda medarbetare inom barn- och utbildningsförvaltningen framkommer att de kände sig väl mottagna på den nya arbetsplatsen. De beskriver att kollegorna var måna om att välkomna den nyanställda och erbjuda sin hjälp. Båda de nyanställda beskriver att de fick en mapp med papper om kommunen när de började, ingen av dem har haft en utsedd handledare/mentor för introduktionen. Den ena medarbetaren uppger att arbetslagsledaren gick igenom en introduktionslista någon av de första dagarna och att rektor efter några veckor kallade till samtal där det säkerställdes att den nyanställda exempelvis fått information om skolans utrymningsplan. Den andra nyanställda har inte fått en genomgång av checklista och minns inte om rektor följt upp introduktionen.

Båda de intervjuade nyanställda säger sig sakna en plan för introduktionen. De beskriver att de fått fråga sig fram på egen hand för att få viktig information och att de på eget initiativ kommit till den nya arbetsplatsen innan det nya arbetet började för att få en introduktion av företrädare. De uppger vidare att de inte fått någon kommunövergripande introduktion förutom material i mappen de fick de första dagarna. De har på egen hand letat runt på intranätet för att skapa sig en bild av arbetsgivaren.

2.3.3. Socialnämnden

Som stöd för introduktion nämner förvaltningschefen den övergripande planen.

Ett förslag till en *verksamhetsanpassad plan för introduktion* har tagits fram¹². Den beskriver att en förvaltningsgemensam introduktion ska innehålla information om styrdokument och policys och var de kan eftersökas samt att ett gemensamt möte ska hållas för samtliga nyanställda på vår och höst. Här finns en lista över information som ska ges på respektive enhet/verksamheten, bland annat aktuella avtal, delegering, rutiner m m. Yrkesintroduktion ska finnas i digitalt. Enhetschefen ska planera vem som ansvarar för respektive information enligt listan. Planen visar också att yrkesintroduktion för respektive verksamhet inom socialförvaltningen ska ges under sex månader.

Det finns ingen rutin för uppföljande samtal efter introduktionstiden, detta berörs dock vid medarbetarsamtal enligt förvaltningschefen.

Enhetscheferna beskriver att det tagits fram *egna* introduktionsplaner för respektive verksamhet. Denna kompletterar den kommunövergripande introduktionen. Närmaste chef är ansvarig för att introduktionen genomförs. En kollega eller närmaste chef utses som mentor till den nyanställda. Introduktionen har utvecklats och beskrivs nu som tydligare. I medarbetarenkäten berörs hur introduktionen uppfattas. Detta berörs även i avslutningssamtalet.

De två nyrekryterade som intervjuats beskriver hur de under introduktionstiden visades runt och fick information om administrativa rutiner. En av dem fick en mapp som innehöll information om kommunen, bland annat *Vårt Varumärke*. En av dem uppfattar att den första tiden var ostrukturerad och introduktionen brast i vissa delar. Hen hade arbetat viss tid som vikarie vilket kan ha påverkat att introduktionen förenklades. Båda beskriver att de en viss tid fick *gå bredvid* för att komma in i arbetsuppgifterna samt att de hade tillgång till chef, eller annan arbetskamrat, vilket uppfattas som bra. Ingen av dem uppfattade att en mentor utsågs. I ett av fallen följdes introduktionstiden upp vid ett strukturerat möte, i det andra fallet gjordes det informellt genom en fråga från närmaste chef "i korridoren". De är överens om att en bättre struktur för introduktion gällande de digitala verksamhetssystemen i den egna enheten kunde ha medfört att de snabbare kom in i arbetsuppgifterna.

Bedömning

Det finns dokumenterade rutiner för introduktion vid nyanställning som omfattar såväl ett övergripande kommunperspektiv som introduktion i operativa uppgifter.

Personalkontoret ansvarar för ett kommunövergripande introduktionsmaterial som syftar till att öka förutsättningarna för att den nyanställda snabbt ska komma in i sina arbetsuppgifter och

¹² Söderköping, socialförvaltningens stab: Förslag till introduktionsprogram för nyanställda inom socialförvaltningen. 2019-07-29.

arbetsgemenskapen. Här klargörs att det ska upprättas en introduktionsplan för den nyanställde och vem som är ansvarig för den.

Intervjuer inom barn- och utbildningsnämnden påvisar att den nyanställde får en handledare och att uppföljning av introduktionen görs. Detta bekräftas dock inte av de två nyanställda som rekryterats. De känner inte igen den kommunövergripande introduktionen, att introduktionsplan upprättats, handledare eller att introduktion följts upp.

Inom socialnämnden finns ett förslag till ett förvaltningsspecifikt introduktionsmaterial. Detta ger stöd för vad introduktionen bör innehålla. Verksamhetsspecifika introduktionsplaner har tagits fram på enhetsnivå. De två nyligen rekryterade inom socialnämnden uppfattade introduktionen som ostrukturerad och ingen av dem känner igen att en mentor utsågs. De ser båda att en bättre introduktion hade medfört att de snabbare kommit in i sina arbetsuppgifter.

2.4. Stödet till chefer är säkerställt för att hantera processerna

2.4.1. Kommunstyrelsen

Kommunen har ett gemensamt stöddokument för den som är chef¹³. Dokumentet beskriver principer som kommunen arbetar utifrån, såsom tydliga styrdokument och en öppen kultur som vilar på kommunens varumärke. Kommunens värdegrund och vad en chef kan förvänta sig av kommunen framgår också. Slutligen finns en beskrivning av förvaltningschefens uppdrag. Kommundirektören framför att en del i att vara en attraktiv kommun är att utmana och stötta cheferna. Kommundirektören träffar samtliga chefer i kommunen för chefs- och ledardag tre till fyra gånger per år.

Som ett stöd för en strukturerad och väsentlig rekryteringsprocess finns de övergripande riktlinjerna och mallarna.

På personalkontoret finns förutom HR-chefen två HR-konsulter som stöd till förvaltningarna och deltar i dess ledningsgrupper.

2.4.2. Barn- och utbildningsnämnden

De intervjuade rektorerna uppger att de får bra stöd från HR i rekryteringsprocessens när det gäller kravbeskrivning, annonsering och kring eventuella frågor.

De uppger vidare att stödet vid i slutfasen av rekryteringen med lönesättningen är ottydligt och bristfälligt. De framför att HR kan ge besked om att rektor får erbjuda en viss lön, en lön som enligt rektor inte är marknadsmässig. Rektor vänder sig då istället till förvaltningschef för dialog kring vilken lön som kan erbjudas i det specifika fallet.

Rektorerna beskriver att vikarieförmedlingen inte fungerar som de önskar. Det är generellt svårt att få vikarier och rektorerna upplever att vikarier tackar nej i processer hos bemanningsenheten vilket leder till att skolorna ändå behöver agera på egen hand för att hitta vikarier.

Rektorerna uppger att stödet från kommunledning och HR i övrigt fungerar väl och att det är korta kommunikationsvägar inom organisationen.

2.4.3. Socialnämnden

Implementering av den styrning och det som stöd finns i övergripande program, målplaner, riktlinjer och mallar, exempelvis för rekrytering och introduktion, sker vid månadsvisa chefmöten inom förvaltningen men även vid verksamhetsspecifika möten som sker inom respektive enhet. Även dessa leds ofta av förvaltningschefen.

¹³ Till dig som är chef, Söderköpings kommun.

I övrigt ges stöd i arbetet med processerna kring rekrytering och introduktion av sakkunnig, HR konsult riktad till förvaltningen och av ekonom. Viktigt för att detta ska fungera väl är även, enligt förvaltningschefen, att organisationen är tydlig samt att kvalitetsarbetet har tydliga rutiner.

Enhetscheferna beskriver att HR kallar samtliga chefer till möten vid fyra tillfällen per år för informationsträffar. Här kan aktuella frågor hanteras, exempelvis gällande rekryteringsprocessen.

Enhetscheferna beskriver att stödet som ges chefer emellan är viktigt. En omorganisering inom förvaltningen har kommit att innebära färre chefsled vilket innebär ett större ansvar.

Bedömning

Stöd till chefer i processer kopplade till rekrytering, anställning och introduktion finns i dokumenterad styrning, bland annat riktlinjen och i mallar. Att riktlinjen är känd bekräftas vid intervjuerna. Det ges också ett stöd från HR.

Inom barn- och utbildningsnämnden uppfattas det finnas en otydlighet gällande ansvar för lönesättning. Bemanningsenhetens roll beskrivs som otydlig vid behov av rekrytering.

Inom socialnämnden framförs en tydlig dokumenterad styrning kring rekrytering som ett väsentligt stöd. Här finns en struktur för hur dessa implementeras hos cheferna, vilket även är betydelsefullt för att frågor kring processerna kan diskuteras.

3. Revisionell bedömning

Bedömningar mot kontrollmålen visar sammanfattningsvis att revisionsfrågorna i allt väsentligt är uppfyllda. Vi konstaterar dock att en process för att tydliggöra framtida personal- och kompetensförsörjning har initierats men inte färdigställts.

Kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden bedöms bedriva ett i stort ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens, säkerställa en ändamålsenlig rekryteringsprocess samt säkerställa att det finns ändamålsenliga rutiner för introduktion av nyanställd personal. Vi bedömer respektive kontrollmål i granskningen enligt följande:

Kontrollmål	Kommentar
Tydligt ansvar och relevanta metoder finns för att analysera framtida behov av rekrytering	Kontrollmålet bedöms som uppfyllt. Granskningen visar att det finns ett tydligt ansvar hos kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden. Relevanta metoder för att analysera framtida behov av rekrytering åskådliggörs i den övergripande kompetensförsörjningsplanen som är en utgångspunkt för det arbete som sker hos hos hos nämnderna.
Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort	Kontrollmålet bedöms som ej uppfyllt. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är inte tydliggjort. Nämnderna har 2019 fått i uppdrag att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner, vilket påbörjats inom socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden.
Det finns en tydlig ansvarsfördelning och dokumenterade rutiner för rekrytering och anställning	Kontrollmålet bedöms som uppfyllt. Den övergripande riktlinjen, beslutad av personalkontoret, tydliggör ansvar, hänvisar till dokumenterade rutiner och visar rekryteringsprocessens olika delar. Inom barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden är ansvar för rekrytering tydliggjort. Rutiner och mallar uppfattas som ett stöd. Inom socialnämnden uppfattas processen som tydligt genom det dokumenterade stöd som finns.
Det finns dokumenterade rutiner för introduktion vid nyanställning som omfattar såväl ett övergripande kommunperspektiv som introduktion i operativa uppgifter	Kontrollmålet bedöms som uppfyllt. Det finns dokumenterade rutiner för introduktion vid nyanställning som omfattar såväl ett övergripande kommunperspektiv som introduktion i operativa uppgifter. Personalkontoret ansvarar för ett kommunövergripande introduktionsmaterial som syftar till att öka förutsättningarna för att den nyanställda snabbt ska komma in i sina arbetsuppgifter och arbetsgemenskapen.

	Intervjuer inom barn- och utbildningsnämnden påvisar att den nyanställda får en handledare och att uppföljning av introduktionen görs. Inom socialnämnden finns verksamhetsspecifika introduktionsplaner på enhetsnivå.
Dokumenterade regler och rutiner är väl kända i verksamheten	Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt. Riktlinjer, rutiner och mallar är kända inom barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden, vilket bekräftas vid intervjuerna.
Stödet till chefer är säkerställt	Kontrollmålet bedöms som uppfyllt. Stöd till chefer i processer kopplade till rekrytering, anställning och introduktion ges genom riktlinjen och i mallar. Det ges också ett stöd från HR. Inom barn- och utbildningsnämnden uppfattas att det finnas en otydlighet gällande ansvar för lönesättning. Bemanningseenhetens roll beskrivs som otydlig vid behov av rekrytering. Inom socialnämnden uppfattas den dokumenterade styrningen gällande rekrytering som ett stöd. Det finns en struktur för hur dessa implementeras hos cheferna, vilket också inneburit att frågor kring processerna kan diskuteras.

Rekommendationer

Utifrån vad som framkommit under granskningen ges följande rekommendationer:

- Säkerställ att det uppdrag som getts till förvaltningarna att kartlägga och analysera framtida rekryteringsbehov fullföljs.
- Säkerställ att den struktur som finns för introduktion används inom barn- och utbildningsnämnden och inom socialnämnden.
- Ta fram en struktur för hur det som framkommer vid avslutningssamtal ska tillvaratas för att, vid behov, leda till förändringar.

2019-11-06

Lena Brönnert

Uppdragsledare och
projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Söderköpings kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2019-05-08. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.