

Strängnäs kommuns revisorer

2021-12-15

För yttrande till:

Kommunstyrelsen, Socialnämnden, Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, Strängnäs kommunföretag AB med dotterbolag

För kännedom till:

Kommunfullmäktige

Granskning av kommunkoncernens strategiska kompetensförsörjning

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer och bolagens lekmannarevisorer genomfört en granskning som syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunkoncernen använder för att säkerställa behov av kompetens är ändamålsenliga.

Den sammantagna bedömning är att de strategier, processer och rutiner som kommunkoncernen använder för att säkerställa behov av kompetens inte är helt ändamålsenliga.

Kommunfullmäktige beslutade om en kompetensförsörjningsstrategi för Strängnäs kommun i april 2020 som är en del av flerårsplanen och som utgör den strategiska riktning som Strängnäs kommun ska arbeta mot för att säkerställa kompetensförsörjningen. Styrningen via flerårsplanen som inkluderar kompetensförsörjningsstrategin riktar sig till nämnderna och till direkt och indirekt ägda bolag. Sammantaget gör vi bedömningen att det är oklart om nämnderna i formell mening har ett arbetsgivaransvar och i så fall om det omfattar ansvar för kompetensförsörjningen. Vår uppfattning är att det i praktiken blir otydligheter i styrningen av kompetensförsörjning genom att styrningen i flerårsplanen i medarbetarperspektivet riktar sig direkt till nämnderna, vilket också kompetensförsörjningsstrategin gör i och med att den ingår i flerårsplanen men i sig adresserar chefer på olika nivåer i tjänstepersonsorganisationen.




För de direkt och indirekt ägda bolagen (bolagskoncernen) gäller att de ska arbeta för att kommunens vision, mål och värdegrund genomsyrar verksamheten. Kompetensförsörjningsstrategin ger inte direkt uttryck för att bolagen ska tillämpa den. Samtidigt är kompetensförsörjningsstrategin klassificerad som ett styrdokument och enligt bolagspolicyn ska bolagen följa av fullmäktige fastställda styrdokument. Trots det har implementeringen av kompetensförsörjningsstrategin i bolagskoncernen inte kommit igång.




Enligt kompetensförsörjningsstrategin ska aktiviteter utformas på verksamhets- och enhetsnivå och hanteras i aktuell kontors-/arbetsplan. HR-avdelningen har under 2021 tagit fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan med utgångspunkt från kompetensstrategin.

Enligt vår uppfattning är en kompetensförsörjningsplan en plan som specificerar vilken kompetens på kort och lång sikt som behöver attraheras, rekryteras, utvecklas, engageras, behållas eller avvecklas för att uppfylla verksamhetens mål. Den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen tydliggör inte vilket kompetensbehov som ska tillgodoses utan redovisar i huvudsak vilka aktiviteter som ska genomföras.

Vi kan samtidigt konstatera att det på de kontor och i de bolag som granskats pågår ett aktivt arbete med att på olika sätt säkerställa en tillräcklig kompetensförsörjning genom åtgärder och aktiviteter som bidrar till attraktivitet, hållbart arbetsliv och nya lösningar. Samtidigt gör vi bedömningen att förutsättningar finns att det arbetet kan bli mer ändamålsenligt om det utgår från identifierade och analyserade kompetensbehov per verksamhet tillsammans med en tydlig målinriktad styrning.

Granskningen besvarar fem revisionsfrågor. I nedanstående tabell framgår huruvida revisionsfrågorna bedöms vara helt, delvis eller ej uppfyllda.

Helt uppfyllt	
Delvis uppfyllt	
Ej uppfyllt	

Revisionsfråga	Bedömning
Säkerställer styrelser och nämnder att det finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?	
Finns det aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?	
Har utmaningar identifierats, finns handlingsplaner och görs uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?	
Tillämpas några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?	
Förekommer omvärldsbevakning och samverkan med externa aktörer och sker samverkan med externa aktörer på ett ändamålsenligt sätt?	

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer:

- Att kommunstyrelsen förstärker kompetensförsörjningsstrategin vid tillämpningen med uppföljningsbara mål.
- Tydliggör nämndernas ansvar för kompetensförsörjning.
- Besluta om en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där ansvar, rutin för kompetensförsörjningsplaner och uppföljningar framgår.
- Säkerställ att prognoser och planering av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet genomförs regelbundet.
- Säkerställ att kompetensförsörjningsplaner som upprättas utgår från aktuella analyser av kompetensförsörjningsbehoven och att uppföljningsbara mål formuleras i planerna.
- Säkerställ en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna.
- Inför specifika handlingsplaner för särskilt svårrekryterade yrkeskategorier.
- Säkerställ att kompetensförsörjningsstrategin tillämpas inom bolagskoncernen.
- Initiera en dialog mellan ägarkommunerna om på hur det strategiska kompetensförsörjningsarbetet inom ESEM ska styras och utformas.

Strängnäs kommuns revisorer

2021-12-15

För yttrande till:

Kommunstyrelsen, Socialnämnden, Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, Strängnäs kommunföretag AB med dotterbolag

För kännedom till:

Kommunfullmäktige

Revisorerna önskar svar på vilka åtgärder som kommer att vidtas, inklusive tidsplanering, med anledning av vad som framkommit i granskningen och de rekommendationer som lämnas. Svar önskas senast 2022-04-06.

På uppdrag av Strängnäs kommuns revisorer

Kjell Oretorp
Ordförande kommunrevisionen

Stefan Behrnetz
Vice ordförande

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

Kjell Gunnar Oretorp

Undertecknare 1

Serienummer: 19480103xxxx

IP: 217.211.xxx.xxx

2021-12-17 07:04:58 UTC



STEFAN BEHRNETZ

Undertecknare 2

Serienummer: 19450224xxxx

IP: 90.226.xxx.xxx

2021-12-17 07:21:46 UTC



Detta dokument är digitalt signerat genom Penneo.com. Den digitala signeringsdatan i dokumentet är säkrad och validerad genom det datogenererade hashvärdet hos det originella dokumentet. Dokumentet är låst och tidsstämplat med ett certifikat från en betrodd tredje part. All kryptografisk information är innesluten i denna PDF, för framtida validering om så krävs.

Hur man verifierar originaliteten hos dokumentet

Detta dokument är skyddat genom ett Adobe CDS certifikat. När du öppnar

dokumentet i Adobe Reader bör du se att dokumentet är certifierat med **Penneo e-signature service** <penneo@penneo.com> Detta garanterar att dokumentets innehåll inte har ändrats.

Du kan verifiera den kryptografiska informationen i dokumentet genom att använda Penneos validator, som finns på <https://penneo.com/validate>

Granskning av kommunkoncernens strategiska kompetensförsörjning

Strängnäs kommun



Innehåll

1.	Sammanfattning	2
2.	Inledning.....	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och frågeställningar	4
2.3	Ansvarig nämnd/ansvariga bolag	4
2.4	Revisionskriterier	4
2.5	Metod och genomförande	5
2.6	Kvalitetssäkring	5
3.	Utgångspunkter	6
3.1	Strategisk kompetensförsörjning	6
3.2	Organisation och styrning	6
3.3	Flerårsplan 2021-2023	8
3.4	Kompetensförsörjningsbehov	9
3.5	Kompetensförsörjningstrategi	10
3.6	Bedömning	12
4.	Åtgärder för kompetensförsörjning.....	13
4.1	Kommunstyrelsen	13
4.2	Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan 2021-2023	14
4.3	Bedömning	14
4.4	Socialnämnd.....	15
4.5	Miljö- och samhällsbyggnadsnämnd	18
5.	Bolagskoncernen	20
5.1	Strängnäs kommunföretag AB.....	20
5.2	Strängnäs Fastighets AB och Strängnäs Bostads AB	20
5.3	Bedömning	22
5.4	Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB	22
6.	Svar på revisionsfrågorna	24
	Bilaga 1: Källförteckning	25

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer och bolagens lekmannarevisorer genomfört en granskning som syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunkoncernen använder för att säkerställa behov av kompetens är ändamålsenliga.

Vår sammantagna bedömning är att de strategier, processer och rutiner som kommunkoncernen använder för att säkerställa behov av kompetens inte är helt ändamålsenliga.

Kommunfullmäktige beslutade om en kompetensförsörjningsstrategi för Strängnäs kommun i april 2020 som är en del av flerårsplanen och som utgör den strategiska riktning som Strängnäs kommun ska arbeta mot för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Styrningen via flerårsplanen som inkluderar kompetensförsörjningsstrategin riktar sig till nämnderna och till direkt och indirekt ägda bolag. Sammantaget gör vi bedömningen att det är oklart om nämnderna i formell mening har ett arbetsgivaransvar och i så fall om det omfattar ansvar för kompetensförsörjningen. Vår uppfattning är att det i praktiken blir otydligheter i styrningen av kompetensförsörjning genom att styrningen i flerårsplanen i medarbetarperspektivet riktar sig direkt till nämnderna, vilket också kompetensförsörjningsstrategin gör i och med att den ingår i flerårsplanen men i sig adresserar chefer på olika nivåer i tjänstepersonsorganisationen. Det är verksamheter och enheter som ska svara på strategin med aktiviteter och åtgärder som hanteras i kontorsplan/arbetsplan.

För de direkt och indirekt ägda bolagen (bolagskoncernen) gäller att de ska arbeta för att kommunens vision, mål och värdegrund genomsyrar verksamheten. Kompetensförsörjningsstrategin ger inte direkt uttryck för att bolagen ska tillämpa den. Samtidigt är kompetensförsörjningsstrategin klassificerad som ett styrdokument och enligt bolagspolicyn ska bolagen följa av fullmäktige fastställda styrdokument. Trots det har implementeringen av kompetensförsörjningsstrategin i bolagskoncernen inte kommit igång. När det gäller ESEM finns särskilda utmaningar framförallt när det gäller ägarstyrning. Vår bedömning är att ägarkommunerna bör föra en dialog om vilka förväntningar som finns på hur det strategiska kompetensförsörjningsarbetet inom ESEM ska styras och utformas.

Enligt kompetensstrategin ska aktiviteter utformas på verksamhets- och enhetsnivå och hanteras i aktuell kontors-/arbetsplan. HR-avdelningen har under 2021 tagit fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan med utgångspunkt från kompetensstrategin. Av planen framgår att varje kontor utifrån kompetensförsörjningsstrategin och ARUBA-modellen arbetar fram en kompetensförsörjningsplan med aktiviteter och åtgärder som ska bidra till att kommunen har rätt kompetens på både kort och lång sikt. Enligt vår uppfattning bör det finnas en enhetlighet i den meningen om kompetensförsörjningsplaner ska upprättas som bilagor till kontorsplanerna eller om aktiviteter ska skrivas direkt i själva kontorsplanen.

Enligt vår uppfattning är en kompetensförsörjningsplan en plan som specificerar vilken kompetens på kort och lång sikt som behöver attraheras, rekryteras, utvecklas, engageras, behållas eller avvecklas för att uppfylla verksamhetens mål. Den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen tydliggör inte vilket kompetensbehov som ska tillgodoses utan redovisar i huvudsak vilka aktiviteter som ska genomföras. Samma bedömning görs även beträffande socialkontorets kompetensförsörjningsplan men också när det gäller de aktiviteter som samhällsbyggnadskontoret tagit fram, d.v.s. att aktiviteterna inte är relaterade till ett tydliggjort kompetensförsörjningsbehov. En brist som vi ser det är att kompetensförsörjningsplanerna inte har måttsetta mål som aktiviteterna förväntas bidra till att uppnå. Vi anser också att det saknas ett långsiktigt perspektiv i kompetensförsörjningsplaneringen. De planer vi har tagit del av omfattar en treårsperiod.

Vi kan samtidigt konstatera att det på de kontor och i de bolag som granskats pågår ett aktivt arbete med att på olika sätt säkerställa en tillräcklig kompetensförsörjning genom åtgärder och aktiviteter som bidrar till attraktivitet, hållbart arbetsliv och nya lösningar. Samtidigt gör vi bedömningen att

förutsättningar finns att det arbetet kan bli mer ändamålsenligt om det utgår från identifierade och analyserade kompetensbehov per verksamhet tillsammans med en tydlig målinriktad styrning.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer:

- ▶ Att kommunstyrelsen förstärker kompetensförsörjningsstrategin vid tillämpningen med uppföljningsbara mål.
- ▶ Tydliggör nämndernas ansvar för kompetensförsörjning.
- ▶ Besluta om en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där ansvar, rutin för kompetensförsörjningsplaner och uppföljningar framgår.
- ▶ Säkerställ att prognoser och planering av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet genomförs regelbundet.
- ▶ Säkerställ att kompetensförsörjningsplaner som upprättas utgår från aktuella analyser av kompetensförsörjningsbehoven och att uppföljningsbara mål formuleras i planerna.
- ▶ Säkerställ en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna.
- ▶ Inför specifika handlingsplaner för särskilt svårrekryterade yrkeskategorier.
- ▶ Säkerställ att kompetensförsörjningsstrategin tillämpas inom bolagskoncernen.
- ▶ Initiera en dialog mellan ägarkommunerna om på hur det strategiska kompetensförsörjningsarbetet inom ESEM ska styras och utformas.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

En ökad efterfrågan på välfärdstjänster medför att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Det innebär en ökad konkurrens om arbetskraft. Kommuner och regioner behöver med andra ord arbeta aktivt med kompetensförsörjning för att möta de kommande rekryteringsutmaningarna. Strängnäs kommun är inget undantag.

I kommunfullmäktiges flerårsplan för 2021-2023 presenteras ett önskat läge 2030 med uppställd vision för kommunkoncernens medarbetare, däribland att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med en god kompetensförsörjning. Det ska finnas en god samverkan med högskolor och universitet och personalomsättning samt sjukfrånvaro ska vara låg i jämförelse med andra kommuner. Ytterligare mål och politiska prioriteringar framgår för att på sikt nå önskat läge 2030. Fullmäktiges mål avser hela kommunkoncernen, inklusive de kommunala bolagen.

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för kompetensutveckling och personalförsörjning. Tillgången till rätt kompetens är en strategiskt viktig fråga för kommunkoncernen, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag, uppsatta mål och de krav som ställs enligt lag för de olika verksamheter som bedrivs.

Revisorerna har efter genomförd riskanalys beslutat att genomföra en granskning av kommunkoncernens arbete med kompetensförsörjning.

2.2 Syfte och frågeställningar

Granskningen syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunkoncernen använder för att säkerställa behov av kompetens är ändamålsenliga.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Säkerställer styrelser och nämnder att det finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?
- ▶ Finns det aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?
- ▶ Har utmaningar identifierats, finns handlingsplaner och görs uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?
- ▶ Tillämpas några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?
- ▶ Förekommer omvärldsbevakning och samverkan med externa aktörer och sker samverkan med externa aktörer på ett ändamålsenligt sätt?

2.3 Ansvarig nämnd/ansvariga bolag

Granskningen är koncernövergripande men fördjupad granskning avser främst kommunstyrelsen, socialnämnden, miljö- och samhällsbyggnadsnämnden samt Strängnäs kommunföretag AB i egenkap av moderbolag för bolagskoncernen.

2.4 Revisionskriterier

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

- ▶ Kommunallagen (2017:725).
- ▶ Kommunfullmäktiges flerårsplan 2021-2023.
- ▶ Av fullmäktige antagna relevanta riktlinjer och program.

2.5 Metod och genomförande

Granskningen grundas på dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med tjänstepersoner inom den kommunövergripande HR-avdelningen, VD för Strängnäs kommunföretag AB samt ett urval verksamhets- och enhetschefer inom berörda verksamhetsområden.

2.6 Kvalitetssäkring

En prövning har skett av de sakkunnigas oberoende och integritet i relation till uppdraget och det har inte framkommit några omständigheter som strider mot att någon av medarbetarna ska kunna agera oberoende i denna granskning. Om skäl uppstår kommer en förnyad prövning av oberoendet att göras under granskningsarbetet.

3. Utgångspunkter

3.1 Strategisk kompetensförsörjning

Kompetens kan definieras som förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter. Definitionen antyder att kompetens består av tre delar; kunskap, förmåga och motivation. Kompetens handlar om ett samspel genom utbildning och av erfarenhet förvärvade teoretiska och praktiska kunskaper, förmågan att omsätta kunskaperna på rätt sätt i arbetet och viljan att använda sig av kunskapen och förmågan för att utföra arbetsuppgifter på ett ändamålsenligt sätt.

Vad är då strategisk kompetensförsörjning? Kompetensförsörjning riktar sig både till de som redan är anställda och de som behöver bli anställda via rekrytering. Syftet med kompetensförsörjning är att säkerställa att rätt kompetens vid varje tillfälle finns i rätt omfattning för att nå en verksamhets mål. I den meningen är kompetensförsörjning en strategisk fråga eftersom den har att göra med organisationens långsiktiga förmåga att prestera. Strategisk kompetensförsörjning är ett oavbrutet arbete i organisationen för att säkerställa att rätt slags kompetens i rätt mängd finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål. En strategisk kompetensförsörjning förutsätter ett långsiktigt, strukturerat och proaktivt arbete utifrån ett identifierat och analyserat behov av kompetens. Kompetensförsörjningsprocessen kräver i sin tur både styrning och samordning.

3.2 Organisation och styrning

3.2.1 Tjänstepersonsorganisation

Förvaltningen med kommundirektören som högsta tjänsteperson är organiserad i 5 kontor och 5 avdelningar. I Strängnäs kommun fanns, enligt personalstatistik i Kolada, år 2020 totalt 2 148 årsarbetare.

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för all personal inom kommunförvaltningen och är därmed ansvarig för kommunens personalpolitik och för frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

3.2.2 Kommunala bolag

Strängnäs kommun har bildat en bolagskoncern där Strängnäs Kommunföretag AB utgör moderbolag. I koncernen ingår utöver moderbolaget två dotterbolag Strängnäs Energi AB (SEVAB) och Strängnäs Fastighets AB (SFAB) som var för sig har ett helägt dotterbolag, SEVAB Nät AB respektive Strängnäs Bostads AB (SBAB).

SEVAB är delägare (25 procent) dels i driftbolaget Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB (ESEM) där all personal finns samlad, dels i Eskilstuna Strängnäs Elförsäljning AB (37 procent) tillsammans med Eskilstuna Energi och Miljö AB. Eskilstuna Strängnäs Elförsäljning AB äger i sin tur (100 procent) av bolagen SEVAB Energiförsäljning AB och Eskilstuna Energi & Miljö Försäljning AB. De delägda bolagen ingår i Eskilstuna kommuns bolagskoncern.

3.2.3 Strängnäs kommuns styrmodell

Flerårsplanen är en heltäckande plan för att styra hela den kommunala verksamheten, inklusive bolagen. Flerårsplanen är tänkt att fungera som ett nav i styrmodellen och allt det som är styrande för de kommande tre åren synliggörs i den.

En gemensam vision beskriver det önskvärda framtida tillstånd som Strängnäs kommun långsiktigt vill uppnå. Den efter valet tillträdande majoriteten avger en majoritetsförklaring. Majoritetsförklaringen beskriver den politiska viljeinriktningen de kommande fyra åren. Utifrån majoritetsförklaringen beslutar kommunfullmäktige om kommunens övergripande mål. Till respektive fullmäktigemål finns formulerade strategier som beskriver vägval, viktiga angreppssätt och vad som är viktigt att fokusera på för att uppnå målen.

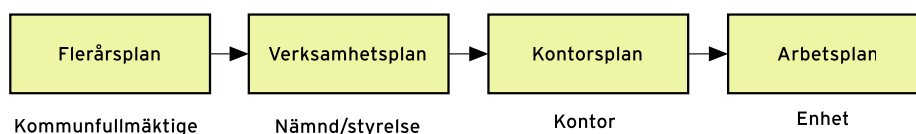
Kommunfullmäktiges mål formuleras i fyra perspektiv; invånare, samhälle, medarbetare och ekonomi.

Nämnder och styrelser beslutar om mål utifrån ett helhetsperspektiv inom sitt specifika ansvarsområde. Tillsammans med de särskilda uppdragen från kommunfullmäktige blir det sedan nämndernas och styrelsernas uppgift att i en verksamhetsplan prioritera och konkretisera hur man planerar att bidra till fullmäktigemålen.

I styrmodellen ingår brobygget som är en symbol för att synliggöra och lyfta fram värderingar och principer. Värderingarna utgår från ledorden utveckling, respekt, tydlighet och öppenhet. Principerna och värderingarna tydliggör det förhållningssätt som ska prägla mötena och samspelet både internt inom organisationen som i möten och kontakten med medborgare och brukare. Principerna ska vara ett stöd för förvaltningen i utformningen av nya arbets- och förhållningssätt i syfte att förbättra resultat.

Planer upprättas i kommunens organisation på fyra nivåer enligt nedanstående figur.

Figur 1 - Planer i styrprocessen



I verksamhetsplan ska en konkretisering göras av hur nämnder och styrelser planerar att bidra till måluppfyllelsen utifrån sitt respektive uppdrag. Kontorsplanen ska förtydliga och tolka nämndens mål och särskilda uppdrag. Till målen ska relevanta uppföljningsbara nyckeltal tas fram. I arbetsplaner ska enheterna eller avdelningarna redovisa prioriterade aktiviteter för att bidra till att nämndens mål nås. Planeringen ska ha fokus på de mål och uppdrag som kommer via kontorsplanen. Arbetsplanen avser ett år till skillnad från övriga planer som avser tre år. På medarbetarnivå upprättas individuella utvecklingsplaner.

3.2.4 Bolagspolicy och ägardirektiv till Strängnäs Kommunföreta AB och dotterbolag

Av fullmäktige beslutad bolagspolicy framgår att bolagen ska följa de policyer och styrdokument som ägaren upprättar och fastställer. Ägaren har en informations- och meddelandeskyldighet för att säkerställa att sådana dokument är kända för bolagen.

Moderbolaget ska tillse enligt ägardirektivet att bolagskoncernen arbetar för att kommunens vision, mål och värdegrund genomsyrar verksamheten. Moderbolaget ska beskriva sitt bidrag till måluppfyllelsen genom konkreta mål i sin planering med särskilt fokus på kommunens politiska prioriteringar i flerårsplanen. I uppföljningen ska en återkoppling till bolagskoncernens bidrag till måluppfyllelse göras. Moderbolaget har till uppgift att företräda kommunens strategiska intressen och utöva en aktiv ägarstyrning i kommunens helägda bolag.

Av ägardirektiv till SEVAB och Strängnäs Fastighets AB framgår att bolagen ska arbeta för att kommunens vision, mål och värdegrund genomsyrar verksamheten. Bolagen ska beskriva sitt bidrag till måluppfyllelsen genom konkreta mål i sin planering med särskilt fokus på kommunens politiska prioriteringar i flerårsplanen. I uppföljningen ska en återkoppling till bolagskoncernens bidrag till måluppfyllelse göras.

3.2.5 Ägardirektiv Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB (ESEM)

ESEM är ett gemensamt driftsbolag som ägs av Eskilstuna Energi och Miljö AB (EEM) och Strängnäs Energi AB (SEVAB). Bolaget ansvarar sedan 2014 för all drift i ägarbolagens anläggningar och all personal är anställd i driftbolagen. ESEM ägs till 75 % av Eskilstuna Energi och Miljö AB och till 25 % av SEVAB och har sitt säte i Eskilstuna.

Ägardirektiven är gemensamma för Eskilstuna och Strängnäs kommuner. Av ägardirektivet framgår bolagets verksamhet. Vi antar att ESEM är ett gemensamt styrt företag, en juridisk person som två eller flera parter enligt ett avtal utövar ett gemensamt bestämmande över.

3.3 Flerårsplan 2021-2023

I allt väsentligt redovisas från flerårsplanen mål, inriktning eller aktiviteter som har bäring på kompetensförsörjning.

Av majoritetsförklaringen framgår att den politiska majoriteten och kommunkoncernens organisation ska bl.a. under mandatperioden:

- ▶ Kraftsamla för att Strängnäs kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare.
- ▶ Alltid inkludera digitaliseringens möjligheter för att utveckla våra verksamheter.

Vidare framgår av majoritetsförklaringen i flerårsplanen under rubriken "Kompetens och utveckling" bl.a. att "Strängnäs kommun ska ha attraktiva arbetsplatser som aktivt arbetar med kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Vi ska tillsammans angripa orsakerna till våra höga sjuktal".

Vidare under vision och önskat läge 2030 beskrivs att:

Strängnäs kommun är en attraktiv arbetsgivare med god kompetensförsörjning, inte minst efter framgångsrikt samarbete med högskolor och universitet. Personalomsättningen är låg och frisknärvaron är hög i jämförelse med andra kommuner. Vi erbjuder interna karriärvägar i högre grad än tidigare. Arbetsmiljön är god. Organisationen präglas av tillit. Vi tillåter och uppmuntrar innovation och kreativitet. Våra medarbetare känner att ansvar för helheten. Våra chefer har tid att vara chefer. Politiker och tjänstepersoner är starka ambassadörer för kommunens uppdrag och grundläggande värderingar i det dagliga mötet med invånaren och brukaren.

Vidare framgår av flerårsplanen att långsiktig analys av framtida personalbehov och finansiell analys ligger till grund för kompetensförsörjningsarbetet. Kommunkoncernen fortsätter att satsa på innovation och verksamhetsutveckling genom digitalisering. Förvaltningen ska vara drivande i användningen av digitala verktyg, tekniker och arbetssätt. Det ska leda till effektivare arbetssätt i förvaltningen för att spara tid och resurser och på så sätt bidra till hanteringen av kompetensförsörjningsutmaningen.

Utifrån majoritetsförklaringen samt önskat läge 2030 beslutar kommunfullmäktige om kommunens övergripande mål. Till respektive fullmäktigemål redovisas utmaningar som behöver hanteras för att nå målen samt politiska prioriteringar som beskriver viktiga satsningar samt hur utmaningarna ska hanteras.

Kommunfullmäktiges övergripande mål i medarbetarperspektivet är:

Strängnäs kommun har stolta och kompetenta medarbetare som tillsammans utvecklas och skapar moderna och attraktiva arbetsmiljöer

I anslutning till målet beskrivs en form av önskat läge i termer av vad som kännetecknar kommunen som arbetsgivare och tjänstepersonsorganisationen ur ett medarbetar- och ledarskapsperspektiv.

I flerårsplanen lyfts kommunens viktigaste utmaningar fram inom medarbetarperspektivet. En utmaning avser svårigheten att rekrytera. Tillgången på kompetent arbetskraft och kommunens ekonomiska resurser kommer inte att vara tillräckliga. Av den anledningen behövs en effektiv digital utveckling och medarbetare som vill utveckla verksamheten. Motivation, hälsa, ledarskap och styrning är viktiga faktorer som påverkar medarbetarengagemanget och kommunens förmåga att attrahera,

rekrytera, utveckla och behålla stolta medarbetare. Två avgörande faktorer för att lyckas med detta är att kunna minska personalomsättningen än mer och att sjukfrånvaron minskar.

Under politiska prioriteringar anges kompetensförsörjning och arbetsmiljö och därunder följande tre punkter:

- ▶ Långsiktig analys av framtida personalbehov och finansiell analys ligger till grund för kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Kommunen är en attraktiv arbetsgivare genom att arbeta för; bra arbetsmiljö, ha duktiga ledare, att tillvarata kunskap och erfarenhet hos medarbetare, att erbjuda utvecklingsmöjligheter och att ha en hög frisknärvaro.
- ▶ Fortsatt satsning genom horisontella medel på arbetsmiljö och frisknärvaro.

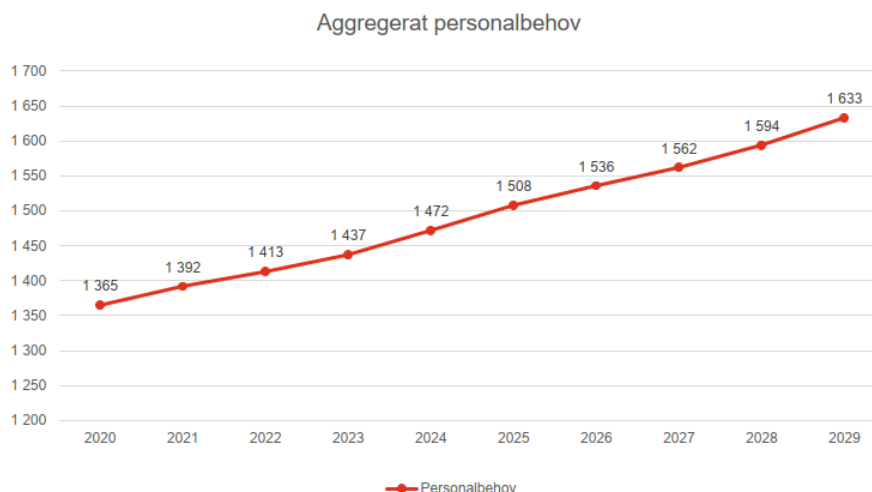
3.4 Kompetensförsörjningsbehov

3.4.1 Rekryteringsbehov

PwC fick 2019 i uppdrag av kommunens HR-chef och ekonomichef att genomföra en kvantitativ analys av kommunens framtida rekryterings- och personalbehov fram t.o.m. 2029 inom kärnverksamheterna förskola, grundskola, gymnasieskola, socialtjänst, LSS, ordinärt boende och särskilt boende. Analyserna fokuserade på de större yrkeskategorierna och syftade till att ge en förståelse av nuläget och de utmaningar som Strängnäs kommun står inför framåt. Totalt omfattade analysen 24 yrkeskategorier och 1 338 tillsvidareanställda (2019) inom ovan nämnda områden.

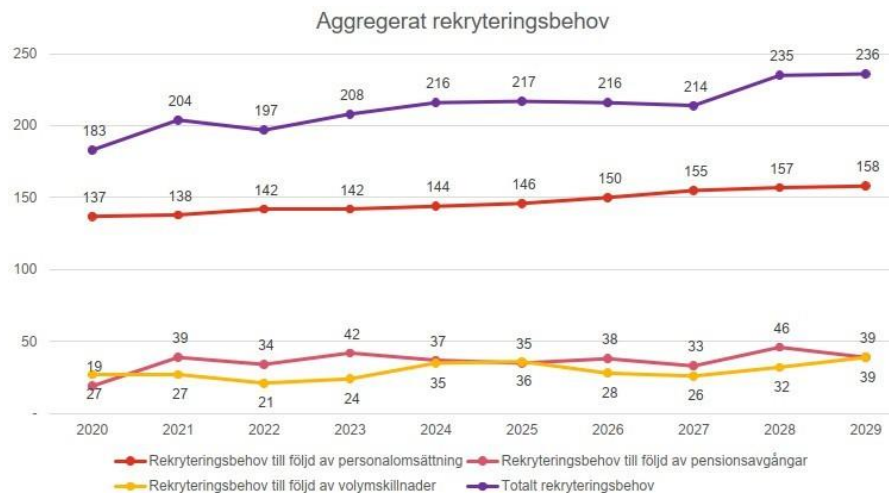
Rekryteringsbehovet är beräknat med utgångspunkt från volymförändring i verksamheten i förhållande till förväntad befolkningsutveckling, personalomsättning och pensionsavgångar. Fram till 2029 beräknas personalbehovet att öka med 22 procent.

Figur 2 - Personalbehov 2020-2029



Under perioden 2020 - 2029 kommer rekryteringsbehovet att öka med 29 procent inom berörda yrkeskategorier. Rekrytering till följd av personalomsättning är den främsta förklaringen till rekryteringsbehovet under perioden. Över 60 procent av rekryteringsbehovet förklaras enligt modellen av personalomsättning.

Figur 3 - Årligt rekryteringsbehov 2020-2029



I rapporten konstateras att Arbetsförmedlingen 2019 på fem år sikt bedömde att det för yrkeskategorierna förskollärare, grundskollärare, fritidspedagoger och gymnasielärare prognosticerades en stor brist. Inom hälso- och sjukvård samt socialt arbete bedömdes motsvarande brist avse yrkeskategorierna undersköterskor, sjuksköterskor och socialsekreterare.

SKR:s bedömning i rekryteringsrapporten 2020 var att den största behovsökning av antalet anställda inom kommunerna avser vård och omsorg och att det främst gäller undersköterskor, stödsisterter och vårdbiträden. Trycket på förskola och skola bedöms som lägre.

Enligt rapporten ingick i uppdraget att Strängnäs kommun skulle erhålla en anpassad modell för att kunna uppdatera beräkningarna framåt. Vi har inte i intervjuer identifierat att kompletterande personalframskrivningar har gjorts i verksamheten eller systematiska kompetenskartläggningar i avgranskningen berörda verksamheter.

3.5 Kompetensförsörjningstrategi

Kommunfullmäktige antog den 27 april 2020 "Kompetensförsörjningstrategi för Strängnäs kommun". Av försättsbladet till strategin framgår att den gäller för alla nämnder och förvaltningen.

Syftet med kompetensförsörjningsstrategin är att stödja verksamheten i arbetet med att få tillgång till rätt kompetens. Målet är att Strängnäs kommun ska kunna uppfylla sitt uppdrag gentemot sina invånare. Kompetensförsörjningsstrategin är en del av flerårsplanen, och uttrycker den strategiska riktning som Strängnäs kommun ska arbeta mot för att säkerställa kompetensförsörjningen. Frågan är om den ska betraktas som en strategi i förhållande till kommunfullmäktiges mål i ett medarbetarperspektiv?

Av strategin framgår följande ansvarsfördelning:

- ▶ Kompetensförsörjningsstrategin är kommunövergripande och antas av kommunfullmäktige.
- ▶ HR-avdelningen driver och utvecklar kompetensförsörjningsfrågorna tillsammans med kommunens chefer.
- ▶ Kommunens samtliga chefer äger ansvaret att driva kompetensförsörjningsarbetet inom ramen för sitt chefsuppdrag.

Av strategin framgår att med den som utgångspunkt formas aktiviteter på verksamhets-/enhetsnivå. HR-avdelningen bistår med stöd i arbetet. Aktiviteterna hanteras i aktuell kontorsplan/arbetsplan och ingår i ordinarie uppföljningsprocess. Vidare framgår av strategin att ett kompetensförsörjningsnätverk skapas för vilket HR är sammankallande. Nätverket är ett forum för diskussion, erfarenhetsutbyte och planering av aktiviteter.

Ett antal förutsättningar redovisas som utgångspunkt till kompetensstrategin. En utgörs av den rekryteringsrapport som SKR publicerade 2018, Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. I den synliggjordes framtidens kompetensförsörjningsutmaning för kommunerna. En hänvisning görs till de 9 strategier som tagits fram i rapporten för att hantera kompetensutmaningen. Det kan noteras att SKR i en ny rapport, "Möt välfärdens kompetensutmaning - rekryteringsrapport 2020", presenterat reviderade strategier indelade i tre områden (framgår av figur 4 nedan).

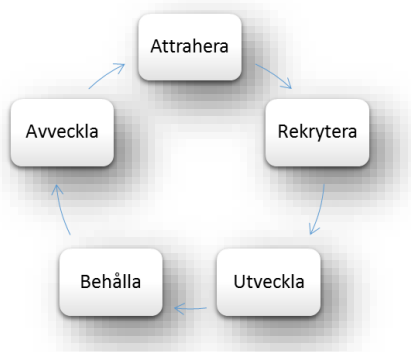
Figur 4 - Vägen fram - strategier för att möta kompetensutmaningen, SKR



I förutsättningarna till kommunens kompetensförsörjningsstrategi görs en hänvisning till rapporten 2019 avseende personalframskrivning fram t.o.m. 2029 men även till en sammanläggning mellan personalframskrivningen och den finansiella analys som också gjordes 2019. Det som då framgår är att det tillkommande personalbehovet inom de områden som omfattas av personalframskrivningen är större än vad kommunen kan finansiera. Tre alternativ redovisas där behovet att reducera personalrekryteringsbehovet varierar från 79 procent till 62 procent. Digitalisering av arbetsmoment anses vara en viktig del i effektiviseringsarbetet för att klara utmaningen.

Grunderna i den strategiska kompetensförsörjningen för kommunen utgår från ARUBA-modellen. ARUBA står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla. Modellen kan liknas vid en medarbetarlivscykel och involverar alla de faser en medarbetare går igenom tillsammans med en arbetsgivare. Modellen ska bidra till att sätta in kompetensförsörjningen i ett sammanhang där helhetens betydelse lyfts fram.

Figur 5- ARUBA-modellen



Strategierna i kompetensförsörjningsstrategin redovisas per område och med utgångspunkt från dessa ska aktiviteter skapas inom verksamheten med sikte på attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och i vissa fall avveckla.

Område, AURUBA	Strategirubriker
Attrahera och rekrytera	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kommunikation. ▶ Rekrytering. ▶ Inkluderande.
Utveckla och behålla	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Systematiskt arbetsmiljöarbete. ▶ Lön och förmåner. ▶ Medarbetarskap. ▶ Ledarskap. ▶ Facklig samverkan. ▶ Kompetensutbyte. ▶ Uppdragets utformade. ▶ Stanna länge. ▶ Digitalisering och automatisering.
Avveckla	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Av löpande text framgår att kommunen är intresserad av vad de som slutar tycker och att använda informationen till att bli en bättre arbetsgivare samt att de får en god upplevelse vid avslut.

3.6 Bedömning

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet och personalansvarig. Enligt vår uppfattning har kommunstyrelsen därmed också arbetsgivaransvaret. I arbetsgivaransvaret ingår bl.a. ansvar för arbetsmiljö, kompetensförsörjning, lönebildning och lönesättning, mångfald m.m. Personalkostnaderna för personalen inom kontoren budgeteras och redovisas hos de nämnder som betjänas av respektive kontor.

Kommunfullmäktige har i flerårsplanen fastställt ett kommunövergripande mål i perspektivet medarbetare som riktar sig till samtliga nämnder och bolag. Bland de politiska prioriteringarna i förhållande till målet i medarbetarperspektivet anges kompetensförsörjning och arbetsmiljö.

Ett konstaterade är att i kommunens styrmodell finns en definierad sammanhängande process där planer upprättas på fyra ansvarsnivåer (egentligen fem om medarbetarnivån räknas in).

Kompetensförsörjningsstrategin som är en del av flerårsplanen som i sin tur riktar sig till samtliga nämnder och förvaltningen samt de direkt och indirekt helägda bolagen. Av strategin framgår att HR-avdelningen är ansvarig för att driva och utveckla kompetensförsörjningsfrågorna tillsammans med kommunens chefer och att samtliga chefer äger ansvaret för att driva kompetensförsörjningsarbetet. Nämnderna omnämns inte i detta sammanhang. Enligt strategin ska aktiviteter utformas på verksamhets- och enhetsnivå och hanteras i aktuell kontors-/arbetsplan. Enligt vår tolkning adresserar m.a.o. kompetensförsörjningsstrategin i själva verket inte nämnderna. Styrningen via flerårsplanen som inkluderar kompetensförsörjningsstrategin riktar sig till nämnderna och till direkt och indirekt ägda bolag. Sammantaget gör vi bedömningen att det är oklart om nämnderna i formell mening har ett arbetsgivaransvar och i så fall om det omfattar ansvar för kompetensförsörjningen. Vår uppfattning är att det i praktiken blir otydligheter i styrningen av kompetensförsörjning genom att styrningen i flerårsplanen i medarbetarperspektivet riktar sig direkt till nämnderna, vilket också kompetensförsörjningsstrategin gör genom att den ingår i flerårsplanen men i sig adresserar chefer på olika nivåer i tjänstepersonsorganisationen. När det gäller styrningen genom kompetensförsörjningsstrategin går styrningen direkt från fullmäktige till verksamheter och enheter. I själva flerårsplanen lyfts kompetensförsörjning fram i majoritetsförklaringen, önskat läge 2030 och som ett prioriterat område. Fullmäktige har samtidigt fastställt den strategi som ska tillämpas i organisationen och som cheferna ska förhålla sig till genom aktiviteter i kontors- och arbetsplaner.

För de direkt och indirekt ägda bolagen (bolagskoncernen) gäller att de ska arbeta för att kommunens vision, mål och värdegrund genomsyrar verksamheten. Kompetensförsörjningsstrategin ger inte direkt uttryck för att bolagen ska tillämpa den. Samtidigt är kompetensstrategin klassificerad

som ett styrdokument. Enligt bolagspolicyn ska bolagen följa av fullmäktige fastställda styrdokument. Under förutsättning att bolagspolicyn har protokollförts på bolagsstämmorna så gäller den som ett ägardirektiv. En lämpligare skrivning i bolagspolicyn kanske hade varit att policyer och styrdokument ska i tillämpliga delar följas. En iakttagelse är att beslutet om kompetensförsörjningsstrategi inte skickades till respektive bolagsstyrelse. Strategin är i första hand utformad med utgångspunkt från den kommunala verksamhet som bedrivs i förvaltningsform. När det gäller de kommunala bolagen anger inte strategin hur den ska hanteras inom bolagen. Enligt vår mening måste det vara upp till respektive bolags styrelse och VD att avgöra hur den ska tillämpas inom bolagen.

För ESEM gäller enligt det gemensamma ägardirektivet att verksamheten bl.a. regleras av fullmäktige utfärdade styrdokument. Det innebär enligt vår uppfattning att kompetensförsörjningsstrategin gäller för ESEM.

Av flerårsplanen framgår en rad olika styrsignaler i förhållande till medarbetarperspektivet och i synnerhet avseende kompetensförsörjning med betoning på digitalisering, attraktiv arbetsgivare och medarbetar- och ledarutveckling. Som vi har förstått styrmodellen är det styrsignaler som nämnderna ska hantera i verksamhetsplanerna och därefter vidare i förvaltningsorganisationen. Kompetensförsörjningsstrategin ingår i flerårsplanen men riktar sig till chefer på verksamhets- och enhetsnivå.

Målet med kompetensförsörjningsstrategin är att Strängnäs kommun ska kunna uppfylla sitt uppdrag gentemot sina invånare. Kännetecknande för en strategisk planering i allmänhet är att den utgår från ett nuläge och siktar på ett önskat läge uttryckt i en målbild och en plan för hur man ska gå till väga för att uppnå målet. När det handlar om kompetensförsörjning krävs att nuläget också beskriver hur kompetensförsörjningsbehovet förväntas utvecklas över tid.

En förutsättning som anges i strategin är personalframskrivningsrapporten. Personalframskrivningen är dock enligt vår mening inte en beskrivning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt. Dels är den inte heltäckande, d.v.s. avser inte hela kommunens verksamhet, dels avser den inte kompetensutvecklingsbehovet av befintliga medarbetare. Strängnäs kommun har valt att utforma sina strategier i förhållande till ARUBA-modellens olika områden vilket kan underlätta att kompetensförsörjningsbehovet sätts in i ett helhetsperspektiv. Ett annat sätt att utforma strategin kan vara att strukturera den med utgångspunkt från den övergripande utmaningen som föreligger d.v.s. att reducera rekryteringsbehovet. Rekryteringsbehovet kan reduceras genom att fler arbetar mer och längre och genom att nya lösningar utvecklas för att genomföra arbetet. För att fler ska kunna arbeta längre och mer förutsätts i sin tur attraktiva och hållbara arbetsförutsättningar vilket i sig dessutom sannolikt bidrar till en minskad personalomsättning och en ökad förmåga att attrahera kompetens.

Ett väsentligt konstaterande i personalframskrivningsrapporten är att den främsta förklaringen (över 60 procent) till det rekryteringsbehov som beräknats utgörs av personalomsättning. Detta förhållande talar för att åtgärder som leder till en minskad personalomsättning bör prioriteras särskilt. Hög personalomsättning i situationer när det samtidigt finns en brist på arbetskraft kan ställa till problem för verksamheten. Dessutom medför rekryteringar inte helt oväsentliga kostnader som dock inte direkt synliggörs i redovisningen.

En bedömning med utgångspunkt från bl.a. flerårsplanen och kompetensförsörjningsstrategin är frågan om hur den kommunala verksamheten i Strängnäs ska klara sin kompetensförsörjning på kort och lång sikt utgör en prioriterad fråga.

4. Åtgärder för kompetensförsörjning

4.1 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har i sin verksamhetsplan två mål i medarbetarperspektivet:

- ▶ Kommunen har en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö där medarbetare kan utveckla sig själva och verksamheten tillsammans med bra ledare.
- ▶ Kommunen arbetar för en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning där medarbetare har goda möjligheter att påverka sin arbetssituation.

De utmaningar som är kopplade till målen är enligt verksamhetsplanen den höga sjukfrånvaron i kommunen och risken för framtida svårigheter att rekrytera den kompetens som behövs. Som politiska prioriteringar anges kompetensförsörjning och arbetsmiljö.

4.2 Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan 2021-2023

HR-avdelningen har tagit fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan (reviderad 2021-05-21). Av planen framgår att med utgångspunkt från kompetensförsörjningsstrategin och ARUBA-modellen arbetar varje kontor fram en kompetensförsörjningsplan med aktiviteter och åtgärder som ska bidra till att kommunen har rätt kompetens på både kort och lång sikt.

Kompetensförsörjningsplanen redovisar aktiviteter under ARUBA-områdena enligt följande; attrahera och rekrytera, utveckla och behålla samt avveckla. Aktiviteterna anges tillsammans med kommentar/syfte, ansvarig och tidplan.

Under *attrahera och rekrytera* finns 7 aktiviteter; utveckla arbetsgivarvarumärket, översyn av rekryteringsprocessen, ambassadörer, samarbete med lärosäten, traineeprogram, samarbete SYV (studie- och yrkesvägledare) och feriepraktik. Av de redovisade aktiviteterna så ansvarar HR tillsammans med samtliga kontor för två aktiviteter, översyn av rekryteringsprocessen och samarbeten med lärosäten. Socialkontoret och samtliga övriga kontor ansvarar för aktiviteten feriepraktik.

Även för områdena *utveckla och behålla* har 7 aktiviteter tagits fram; satsning på arbetsmiljö och frisknärvaro, heltid som norm, individuell kompetensutvecklingsplan, medarbetarutveckling, ledarutveckling, KOM-KR (Kompetensomställningsavtalet, kommuner och regioner) och språkstärkande insatser. Aktiviteterna heltid som norm och individuell utvecklingsplan ansvarar kontoren för. KOM-KR ansvarar kontoren och HR för.

Området avveckla har en aktivitet, On- och offboarding/Introduktion och avslut. Aktiviteten handlar om att digitalisera processen för start och avslut av medarbetare och digitala introduktionsutbildningar.

I planen anges inte om, när och hur aktiviteterna ska följas upp. Däremot anges för aktiviteterna en tidplan t.ex. fortlöpande, 2021-2023 eller ett årtal.

4.3 Bedömning

En reflektion gäller vad en kompetensförsörjningsplan är för typ av plan och vad som bör ingå i en sådan. Enligt vår uppfattning är en kompetensförsörjningsplan en plan som specificerar vilken kompetens på kort och lång sikt som behöver attraheras, rekryteras, utvecklas, engageras, behållas eller avvecklas för att uppfylla verksamhetens mål. Planen ska visa på vilka åtgärder/aktiviteter och arbetssätt som planeras för att säkerställa att kompetensbehovet tillgodoses på kort och lång sikt. I den här meningen utgör inte den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen en kompetensförsörjningsplan.

Den övergripande kompetensförsörjningsplanen definierar i första hand aktiviteter som förväntas, om de genomförs, bidra till att kompetensförsörjningsbehovet kan tillgodoses. Kompetensförsörjningsplanen identifierar inte yrkeskategorier där det i dag finns en brist och sådana där det kan förväntas finnas en bristsituation framöver. Det gäller särskilt kritiska yrkeskategorier för vilka det enligt vår uppfattning finns starka motiv till att ta fram specifika handlingsplaner.

De aktiviteter som ingår i kompetensförsörjningsplanen är inte relaterade till förväntade effekter uttryckta t.ex. i form av målsatta indikatorer. Det som borde vara intressant är i vilken utsträckning som behovsökningen kan reduceras med hjälp av att fler arbetar mer och nya lösningar. På motsvarande

sätt är det intressant att följa hur minskad personalomsättning kan uppnås genom åtgärder i syfte att bli en attraktiv arbetsgivare som leder till att personal stannar kvar och väljer att förlänga sitt arbetsliv. Vår bedömning är att kompetensförsörjningsplanen inte är tillräckligt målinriktad.

Det är enligt vår uppfattning också en brist att det inte av kompetensförsörjningsplanen framgår hur och vem som ska följa upp den. En annan aspekt av planen är att den inte svarar mot vissa av de strategiområden som kompetensstrategin lyfter fram. Det gäller t.ex. inkluderande, löner och förmåner, facklig samverkan, uppdragets utformande och digitalisering och automatisering.

Av den övergripande kompetensförsörjningsplanen framgår att kontoren i sin tur ska ta fram kompetensförsörjningsplaner. Om det är ett krav eller en rekommendation är inte helt tydligt. Det framgår inte heller om och i vilken grad i så fall den övergripande kompetensförsörjningsplanen ska vara styrande för kontorens kompetensförsörjningsplan.

4.4 Socialnämnd

4.4.1 Verksamhetsplan 2021-2023

Socialnämnden har utifrån flerårsplanens mål i medarbetarperspektivet två mål i verksamhetsplanen för 2021-2023.

- ▶ Socialnämndens medarbetare har låg sjukfrånvaro.

Nämndens viktigaste utmaningar i förhållande till målet är att få ner sjuktalen, både långtids- och korttidssjukfrånvaron och att tid avsätts för arbetsmiljöarbete och att medarbetarna engageras. Politiskt prioriteras chefsstöd, arbetsmiljöarbete och fruktbar samverkan såväl inom förvaltningen som med sjukvården och Försäkringskassan.

- ▶ Socialnämndens medarbetare är delaktiga i arbetsplatsernas utveckling för attraktiva arbetsmiljöer och hög kompetens.

De viktigaste utmaningarna som anges i planen under detta mål är att; Vara en attraktiv arbetsgivare, dra till sig och behålla kompetenta medarbetare, stötta och ge utvecklingsmöjligheter till nämndens ca 40 chefer, hålla hög kompetens hos medarbetarna inom de kunskapsområden där nämnden är verksam samt bedriva ett kreativt och verksamt arbetsmiljöarbete anställda och arbetsgivare tillsammans. Prioriteringarna under målet är chefsstöd, arbetsmiljöarbete och rekryteringsarbete för att hitta och behålla kompetenta medarbetare.

4.4.2 Kontorsplan 2021

I förhållande till det första av socialnämndens medarbetarmål ovan har socialkontoret följande mål för socialkontoret och enheterna att följa:

- ▶ Genom hälsofrämjande arbetsplatser med heltidsanställningar och tillitsbaserad ledningsfilosofi ska sjukfrånvaron minska.

I relation till målet finns också förväntningar och uppdrag från socialkontorets ledningsgrupp. Tre nyckeltal har fastställts som indikatorer på måluppfyllelse; minskad sjukfrånvaro (andel i procent), andel heltidsanställda av alla tillsvidareanställda och andel genomförda bokcirkelar i tillitsbaserad styrning i ledningsgrupperna och genomförda dialoger på APT.

Till det andra av socialnämndens mål har socialkontoret antagit målet:

- ▶ Skapa bättre förutsättningar för aktivt deltagande i verksamhetsutvecklingen för alla medarbetare.

Även för detta mål redovisas förväntningar och uppdrag från socialkontorets ledningsgrupp t.ex. att en individuell utvecklingsplan upprättas för medarbetarna som revideras årligen, att plan för det

systematiska arbetet upprättas och följs upp på enheten och utveckla medarbetarskapet. Ett nyckeltal finns i form av att medarbetarengagemang (HME) ska öka.

4.4.3 Kompetensförsörjningsplan Socialkontoret 2021-2021

Socialkontorets ledningsgrupp antog den 1 april 2021 kompetensförsörjningsplan socialkontoret 2021-2023. Av planen framgår varje verksamhetsområde inklusive enheterna med utgångspunkt från ARUBA, hur arbetet ska bedrivas med aktiviteter och åtgärder som bidrar till att Socialkontoret har rätt kompetens på både lång och kort sikt. Det innehåll, aktiviteter och åtgärder som verksamheterna arbetar med för att stärka kompetensförsörjningen hanteras i aktuell kontorsplan/arbetsplan.

Planen är strukturerad i enlighet med de fem ARUBA-områdena. När det t.ex. gäller området attrahera utgår aktiviteterna från de mål i medarbetarperspektivet som kommunfullmäktige, socialnämnden och socialkontoret beslutat om. Samtidigt anges vilka effekter, ambassadörskap och ökat resultat i HME, som förväntas av de sju angivna aktiviteterna inom området. Bland aktiviteterna kan nämnas samarbete med Mälardalens högskola, årligt deltagande i rekryteringsmässor, samarbeten och att ta emot studenter för verksamhetsförlagd utbildning.

För området rekrytera är utgångspunkten de mål som formulerats i perspektivet samhälle. Tre aktiviteter ingår i området tillsammans med två förväntade effekter. Området utveckla har kopplats till målen i invånarperspektivet och har 9 aktiviteter. Målen i perspektivet ekonomi utgör i sin tur utgångspunkter för de 8 aktiviteter som identifierats inom området behålla. Bland aktiviteterna kan nämnas digitaliseringsstöd, införandet av nya befattningar/funktioner t.ex. specialistundersköterska, heltid är norm m.m. Slutligen finns tre aktiviteter som relaterar till området avveckla.

Sammanlagt har 30 aktiviteter tagits fram som svar på kompetensförsörjningsstrategin. För samtliga aktiviteter anges område, ansvarig och uppföljning/utvärdering. När det gäller uppföljning/utvärdering framgår frekvensen "årligen" men inte hur uppföljningen ska göras.

Enligt vad som framgått av intervju så är kompetensförsörjningsstrategin en bilaga till kontorsplanen. Framtagandet av planen har gjorts med stöd från HR-avdelningen.

4.4.4 Iakttagelser

Socialkontoret har inte gjort en egen systematisk analys av kompetensförsörjningsbehovet. Av intervju framgår att den personalförskrivning som gjordes 2019 inte har varit en utgångspunkt då personalförsörjningsplanen har tagits fram.

Inom socialkontorets ansvarsområde har identifierats ett antal yrkeskategorier med rekryterings svårigheter, t.ex. undersköterskor, sjuksköterskor, erfarna socionomer och chefer. Det finns också behov av att utveckla kompetensen hos befintlig personal. En bedömning som görs när det gäller socionomer är att det i framtiden sannolikt inte kommer att finnas en brist på nyutexaminerade socionomer. Enligt uppgift är befintliga utbildningsplatser fyllda. Införandet av en ny socialtjänstlag fr.o.m. 1 januari 2023 kan med hänvisning till förslaget att kunna erbjuda vissa insatser utan föregående behovsbedömning sannolikt påverka kompetensförsörjningsbehovet vad gäller socialsekreterare och biståndshandläggare. Avgörande är dock i vilken grad som kommunen väljer att använda sig av den föreslagna möjligheten.

Ett särskilt problem finns beträffande rekrytering av sjuksköterskor. Under senare tid har det i princip inte varit någon sökande på tjänster som utannonserats. Ansvarig verksamhetschef arbetar på att ta fram en handlingsplan/strategisk plan avseende kompetensförsörjning med hälso- och sjukvårdspersonal.

Socialkontoret har en samlad kompetensplan där utbildningar som planeras för olika grupper framgår. Här redovisas några exempel på hur socialkontoret arbetar med kompetensutveckling. Strängnäs kommun deltar via socialkontoret i vård- och omsorgscollege. Det övergripande syftet med vård- och omsorgscollege är att genom utbildning och kompetensutveckling bidra till att en ökad tillgång till personer med rätt kompetens som vill arbeta i vård och omsorg. Genom den statliga satsningen

Äldreomsorgslyftet har 48 medarbetare deltagit/deltar i utbildning till undersköterska eller vårdbiträde. En inriktning är att utforma karriärvägar för specialistsjuusköterskor för att göra yrket mer attraktivt.

En annan åtgärd utgör medverkan i Yrkesresan som erbjuder introduktion och kompetensutveckling för personal i socialtjänstens myndighetsutövning gällande barn och unga. Konceptet innehåller både digitalt lärande och kurstillfällen som anordnas regionalt. Yrkesresan kommer framöver bygga ut omfatta biståndshandläggare inom funktionshinderområdet och senare även äldreomsorg (utförarverksamhet) samt missbruk och beroende (myndighetsutövning). En uppdragsutbildning har beställts av Jönköpings universitet för de handläggare inom barn- och ungdomsvård som inte är behöriga enligt behörighetsregleringen fr.o.m. den 1 juli 2022. Utbildningar av språkbud har genomförts sedan hösten 2020.

Heltid som norm har införts, med målsättning att ge alla möjlighet att arbeta heltid.

Verksamheter inom socialkontoret har en samverkan med Mälardalens högskola bl.a. avseende verksamhetsförlagd utbildning inom socionom- och sjuusköterskeprogrammen.

Socialkontoret har en digitaliseringsgrupp och en digitaliseringsplan. Exempel på digitala lösningar som införts är digitalt signering (läkemedel) och e-tjänst för hantering av orosanmälningar. En tjänst som välfärdstekniksamordnare har inrättats.

Av intervjuerna framgår i övrigt att ett starkt fokus är aktiviteter som bidrar till att utveckla och behålla personal som exempel tillitsbaserad styrning, systematiskt arbetsmiljöarbete, minska sjukfrånvaro och öka heltidsarbetet (heltid är norm), m.m.

4.4.5 Bedömning

Ett konstaterande är att nämndens verksamhetsplan för 2021-2023 styr med utgångspunkt från målen i medarbetarperspektivet förhållanden som är viktiga för ett hållbart arbetsliv och för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Inom socialkontorets ansvarsområde kan förväntas att de aktiviteter som definierats i kompetensförsörjningsplanen kommer att implementeras i kontorsplanen och i arbetsplanerna. För närvarande finns ingen plan för verksamhetsområdesnivån. Socialkontoret har valt att strukturera sina aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen dels utifrån ARUBA-områden, dels efter fullmäktiges mål, socialnämndens mål och socialkontorets mål. Sambandet mellan målkedjan och aktiviteterna är dock inte i alla avseenden självklara.

I planen anges också förväntade effekter och att aktiviteterna ska följas upp. Uppföljningen är i sin tur integrerad i uppföljningen av kontorsplanen och arbetsplanerna. Kompetensförsörjningsplanen anger dock inte hur aktiviteterna ska följas upp.

Vi har framförallt två synpunkter på kompetensförsörjningsplanen. Den ena gäller att planen inte tar sin utgångspunkt från hur kompetensförsörjningsbehovet ser ut på kort och lång sikt. Den andra synpunkten gäller hur de förväntade effekterna av aktiviteterna ska kunna följas upp. I sig är det positivt att förväntade effekter klargörs i planen. Problemet är att målvärden uttryckta t.ex. med hjälp av relevanta indikatorer inte har definierats utom i ett fall där det uttrycks att "öka resultatet i hållbart medarbetarengageman (HME)", vilket vi bedömer inte är ett specifikt målvärde utan en inriktning.

I socialnämndens och socialkontorets ansvar ingår verksamheter där rekryteringsbehovet förväntas öka över tid av bl.a. demografiska skäl och där konkurrensen om arbetskraften sannolikt kommer att vara hög. Redan i dag finns uppenbara svårigheter att rekrytera vissa yrkeskategorier. Dessutom finns behov av att utveckla kompetensen hos redan anställda. Med anledning därav är det vår bedömning att anpassade strategier och handlingsplaner för särskilt kritiska yrkeskategorier måste tas fram för att kunna säkerställa kompetensförsörjningsbehovet.

Vi kan samtidigt konstatera att det redan inom kontoret finns en tydlig styrning mot aktiviteter och åtgärder som sammantaget bidrar till en utveckling mot att bli en mer attraktiv arbetsgivare med mer hållbara arbetsförutsättningar. Vi har också uppfattat att hitta nya lösningar, genom bl.a. digitalisering, är ett prioriterat område.

Ett flertal satsningar görs för att kompetensutveckla olika personalgrupper och att bidra till kompetensförsörjningen genom medverkan i Vård- och omsorgscollege och samverkan med Mälardalens högskola.

4.5 Miljö- och samhällsbyggnadsnämnd

4.5.1 Miljö- och samhällsbyggnadsnämndens verksamhetsplan 2021-2023

Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden har utifrån flerårsplanens mål i medarbetarperspektivet ett mål i verksamhetsplanen för 2021-2023.

- ▶ Nämnden ska behålla, vidareutveckla och rekrytera kompetenta medarbetare och frisknärvaron ska vara hög, våra medarbetare ska trivas och vara stolta över Strängnäs kommun.

Nämndens viktigaste utmaning är att rekrytera och behålla medarbetare, vilket är avgörande för att nämnden ska kunna utföra sitt uppdrag på bästa sätt. Utmaningen med kompetensförsörjning behöver vara en del av den ordinarie planeringen och uppföljningen, och arbetet behöver bedrivas i samverkan med övriga delar av kommunkoncernen.

Nämndens prioritering är kompetensförsörjning och arbetsmiljö. Under rubriken internkontroll framgår rekryteringsprocessen och kompetensutveckling. Bland aktiviteterna finns att alla medarbetare har en individuell kompetensutvecklingsplan, kontinuerliga avstämningar sker mellan chef och medarbetare samt att medarbetare deltar aktivt i arbetsmiljöarbetets olika delar.

I ekonomiperspektivet har nämnden ett mål:

- ▶ Vi vågar pröva nytt och använder digitalisering för att uppnå bästa möjliga resursanvändning.

Nämndens prioritering under målet är bl.a. att förstärka den digitala transformationen.

4.5.2 Kontorsplan 2021

I kontorsplanen redovisas nämndens mål i medarbetarperspektivet tillsammans med beskrivning, kontorsledningens förväntan på organisationen, aktiviteter och nämndens politiska prioriteringar.

I beskrivningen lyfts bl.a. engagemang för arbetsuppgifterna, möjlighet till kompetensutveckling, systematiskt arbetsmiljöarbete och samverkan. Kontorsledningens förväntan avser bl.a. allas möjlighet till kompetensutveckling, delaktighet i aktuella processer och systematiskt arbetsmiljöarbete. Kontorsplanen redovisar 7 aktiviteter under perspektivet medarbetare. Exempel på aktiviteter är att alla medarbetare ska ha en individuell kompetensutvecklingsplan utifrån enhetens och individens behov och kontinuerliga avstämningar mellan chef och medarbetare.

I kontorsplanen ingår fyra nyckeltal som används för uppföljning av mål i medarbetarperspektivet: personalomsättning, sjukfrånvaro, HME-fråga om arbete med åtgärder och aktiviteter för att uppnå målen i arbetsmiljöpolicy och fråga i målstyrningstavlan i form av frågor om hur har vi det. Nämnden prioriterar kompetensförsörjning och arbetsmiljö. Nyckeltalen anges med ingångsvärden avseende året innan.

I förhållande till digitaliseringsmålet förväntar sig kontorsledningen bl.a. att kontorets enheter arbetar aktivt med att utveckla sina processer. I beskrivningen anges att det finns stor potential i digitalisering. Digitaliseringen ska inriktas på att höja servicegraden och ärendevolymen utan ökade kostnader. Det finns sex redovisade aktiviteter i förhållande till digitaliseringsmålet varav användningen av målstyrningstavlor är en.

4.5.3 Kompetensförsörjningsarbete - samhällsbyggnadskontoret

Arbetet med kompetensförsörjningsplan har utförts av en arbetsgrupp med representanter från samtliga enheter. Initialt gjordes kartläggning av förhållanden och aktiviteter som är bra och som ska behållas/utvecklas samt av vilka utmaningar som finns och vilka aktiviteter som behöver utvecklas för att hantera dessa.

Samhällsbyggnadskontoret har valt att inte ta fram en separat kompetensförsörjningsplan, utan tar istället upp de aktuella aktiviteterna i kontorsplanen. Detta görs för att underlätta att de synliggörs, och följs upp tillsammans med övrigt arbete som sker inom kontoret.

På samhällsbyggnadskontoret finns ca 60 tillsvidareanställda. Kännetecknande för kontoret är att det finns cirka 20 olika befattningar, och många av befattningarna är specialistfunktioner med endast en person anställd. Förhållandet försvårar möjligheten att göra analyser av data om pensionsavgångar och utbudet av färdigutbildade inom respektive specialismråde.

Den kartläggning som gjorts resulterade i att 17 befintliga aktiviteter eller förhållanden identifierades som bra och som ska behållas, varav 6 inom området attrahera och rekrytera samt 11 inom utveckla och behålla. Totalt identifierades 19 aktiviteter att utveckla. Aktiviteterna fördelade sig på 4 inom området attrahera och utveckla, 14 inom utveckla och behålla samt en inom avveckla. Sammanlagt resulterade kartläggningen i 36 aktiviteter.

Utmaningar och möjligheter som lyfts fram handlar bl.a. pendlingsmöjligheter till och från Stockholm förstärkt av möjligheten att arbeta hemifrån genom den digitala utvecklingen, kontorets storlek, mottagandet av prao-elever, feriearbetare och praktikanter samt låg relativ sjukfrånvaro.

En slutsats är att många av förslagen som arbetsgruppen tagit kan realiseras av kontoret medan andra behöver lyftas kontorsövergripande.

4.5.4 Iakttagelser

Samhällsbyggnadskontoret har inte själva gjort en systematisk analys av hur kompetensförsörjningsbehovet ser ut på kort och lång sikt. Bedömningen är att det inte är meningsfullt med tanke på kontorets storlek och många olika befattningar med endast en anställd. För närvarande finns inga valkanser men däremot en inhyrd konsult med anledning av en tjänstepersons sjukskrivning. Kontoret har haft en hög personalomsättning.

En konsekvens av pandemin som noterats inom samhällsbyggnadskontoret är att de fått fler sökanden på tjänster som utannonserats än åren innan. Arbetet med att ta fram aktiviteter i förhållande till kompetensförsörjningsstrategin har gjorts av en kontorsövergripande arbetsgrupp. Resultatet av det arbetet ska integreras i kontorsplanen och i enheternas arbetsplaner.

Ett tydligt fokus i samhällsbyggnadskontorets arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen riktar mot att utveckla och behålla kompetens. En viktig grund utgörs av byggandet av en stark organisationskultur som stödjer personalens utveckling. Arbetet inriktas på de aktiviteter som bidrar till den önskvärda utvecklingen. Individuella kompetensutvecklingsplaner är centrala liksom samarbetet mellan chef och medarbetare. Varje vecka genomförs per enhet s.k. lean-möten där respektive medarbetare får ge sin bild av hur arbetssituationen upplevs via en digital tavla.

Andra prioriterade områden utgörs av arbetsmiljöarbetet, interna karriärvägar och digitalisering av samhällsbyggnadsprocessen.

Förutom uppföljning av aktiviteter som ingår i kontors- och arbetsplaner så omfattar uppföljningen bl.a. sjukfrånvaro, personalomsättning, årlig HME-enkät m.m.

4.5.5 Bedömning

Nämndens mål i medarbetarperspektivet omfattar tre av de fem områden som ingår i ARUBA-modellen (rekrytera, utveckla och behålla) och under ekonomiperspektivet finns mål om digitalisering för att uppnå bästa möjliga resursanvändning (nya lösningar).

Till skillnad från socialkontoret formulerar inte samhällsbyggnadskontoret kontorsmål som bryter ner och tydliggör nämndens mål. Däremot redovisas aktiviteter i förhållande till målen och nyckeltal som följs upp. Kontoret har inte angett målvärden för respektive nyckeltal som följs upp i medarbetarperspektivet utan istället ingångsvärden avseende året innan. Vår bedömning är att nyckeltalen i sig är användbara men om aktiviteter i förhållande till kompetensförsörjningsstrategin ingår i kommande kontors- och arbetsplaner så behöver en analys göras av vilka nyckeltal som är relevanta samt att målvärden fastställs för nyckeltalen.

I samband med arbetet med att ta fram aktiviteter i förhållande till fullmäktiges beslutade kompetensförsörjningsstrategi har inte en kartläggning och analys gjorts av hur kompetensförsörjningsbehovet ser ut på kort och lång sikt. Kontoret har inte bedömt det som meningsfullt med hänvisning till kontorets storlek och mängden befattningar ofta i form av specialistfunktioner med endast en anställd. Vi delar inte den uppfattningen utan anser att en analys av kompetensförsörjningsbehovet vad gäller både vilken kompetens som behöver utvecklas och vilken kompetens som behöver rekryteras även är en väsentlig utgångspunkt för samhällsbyggnadskontorets aktiviteter för att säkerställa sin kompetensförsörjning.

I det arbete som redan bedrivs inom samhällsbyggnadskontoret finns en tydlig inriktning mot att utveckla en gemensam kultur och att stödja medarbetarnas utveckling samt i övrigt utveckla hållbara arbetsvillkor. Ett starkt fokus är inriktat på hur medarbetarna upplever sin arbetssituation.

5. Bolagskoncernen

5.1 Strängnäs kommunföretag AB

Moderbolaget bildades i november 2019. Ägardirektivet till moderbolaget beslutades i kommunfullmäktige under november 2020. Enligt ägardirektivet ska Strängnäs Kommunföretag AB (SKFAB) tillse att bolagskoncernen arbetar för att kommunens vision, mål och värdegrund genomsyrar verksamheten. Moderbolaget ska utöva en aktiv ägarstyrning.

I november 2021 beslutade styrelsen om att anta SKFAB:s affärsplan 2022. Ägardirektivet är utgångspunkten för affärsplanen. Syftet med affärsplanen är att precisera moderbolagets mål, utmaningar och prioriteringar för kommande femårsperiod. Affärsplanen utgår från kommunfullmäktiges övergripande mål inom fyra perspektiv som anges i kommunens flerårsplan, invånare, samhälle, medarbetare och ekonomi.

Vi har uppfattat att SKFAB:s "modell" för operativ eller aktiv ägarstyrning håller på att formas. Under 2021 har inte moderbolaget i särskild ordning inriktat sin styrning på dotterbolagens arbete med kompetensförsörjning.

Utav de dotterbolag som SKFAB har rådighet över så är det SFAB med dotterbolaget SBAB som har egen anställd personal. SEVAB med dotterbolag har inga anställda utan all personal finns samlad i det delägda bolaget ESEM.

5.2 Strängnäs Fastighets AB och Strängnäs Bostads AB

5.2.1 Affärsplan

Vi har tagit del av affärsplanerna för SFAB och SBAB avseende 2022-2026 med fokus på medarbetarperspektivet. Affärsplanerna är upprättade enligt en enhetlig struktur som tar sin utgångspunkt i kommunens vision och värdegrund. I affärsplanerna redovisas respektive bolags strategiska vägval

(4 vägval) och uppdrag samt verksamhetsdirektiv (ägardirektiv). Bland vägvalen återfinns processstyrda arbetssätt och digitalisering. För processtyrda arbetssätt är strategin att bolagen aktivt arbetar med att utveckla organisationen och arbetsprocesser för att skapa en positiv arbetsplats med tydliga och enkla arbetssätt.

Under perspektivet medarbetare framgår målet ökad personaltrivsel. Det finns fem företagsövergripande målsatta indikatorer under medarbetarperspektivet; Nöjda medarbetare, förtroende för ledningen, sjukfrånvaro, temperatur (Winningtemp) och ENPS¹. Under perioden 2022-2026 höjs målnivån succesivt för varje år.

Under 2022 är medarbetarutveckling och attraktiv arbetsgivare fokusområden. För fokusområdet medarbetarutveckling anges följande aktiviteter/åtgärder; Förebyggande arbete mot kränkande särbehandling, arbetsmiljö, friskvård och stress, minska sjukfrånvaro, fortsätta utveckla vår värdegrund, öka ekonomisk insikt, förbättra samarbeten i organisationen och kompetensutveckling. Under attraktiv arbetsgivare framgår aktiviteterna; Tydliggöra organisation/roller/ansvar (processarbete), strukturera arbetssätt/flöden (processarbete) och ledarskapsutveckling (tillitsbaserat ledarskap).

I organisationen finns fem avdelningar som det utifrån affärsplanens fokusområden upprättas avdelningsplaner för. På chefsnivå tas individuella målkontrakt fram.

SBAB hade 2020 i medeltal 9 anställda och SFAB 93 anställda.

5.2.2 Kompetensförsörjning

Av intervju framgår att bedömningen är att den av fullmäktige beslutade kompetensförsörjningsstrategin också gäller för SFAB och SBAB. Ett systematiskt arbete med att implementera strategin har dock hittills inte genomförts. Intentionen är dock att ett sådant arbete ska påbörjas.

När det gäller rekrytering är uppfattningen att det finns rekryteringssvårigheter främst beträffande projektledare och fastighetsförvaltare. Inom lokalvård har svårigheter främst noterats när det gäller att rekrytera visstidsanställda. Uppfattningen är att för närvarande är inte personalomsättningen hög bland lokalvårdarna.

I en lägesrapport från november 2021 redovisas att Strängnäs kommun växer och att det i sin tur innebär att uppdraget för SFAB/SBAB växer med nya utmaningar som följd. Utmaningarna medför att kompetens och resurser behöver utökas. Ett arbete har därför påbörjats med att sammanställa och utvärdera kompetens- och resursbehov. Dessutom påverkar nya lagar och krav verksamheten som innebär att SFAB/SBAB behöver utöka med en del tjänster och kompetenser. Exempel på förstärkningar av organisationen som har beslutats är ny miljö- och hållbarhetsstrategi (fr.o.m. 1 december 2021) och kommunikatör på heltid (fr.o.m. 1 januari 2022). För tillfället söks en projektledare med samordningsansvar för byggprojekt. Det finns också ett behov av att förstärka organisationen inom informationshantering.

Oaktat kompetensförsörjningsstrategin bedrivs ett arbete inom SFAB/SBAB i syfte att bli en attraktiv arbetsgivare och att bidra till medarbetarnas utveckling. Under året har pulsmätningar med Winningtemp införts. Winningtemp är ett digitalt verktyg som en gång per vecka följer upp medarbetarnas motivation och mående. Ett syfte med Winningtemp är att minska personalomsättning och sjukskrivningar. Under 2021 har ca 50 procent av medarbetarna använt applikationen. Efter årsskiftet (2022) kommer även lokalvårdarna att anslutas till Winningtemp.

På avdelningsnivå genomförs med utgångspunkt från den årliga ledningskonferensen en avdelningskonferens. Vid avdelningskonferensen tas frågan upp om vad som behöver göras och vilka resurser som krävs för genomförandet.

¹ Employee Net Promotor Score (ENPS), som mäter om de anställda skulle rekommendera företaget som arbetsgivare eller inte.

Årliga medarbetarsamtal genomförs som bl.a. resulterar i individuella kompetensutvecklingsplaner.

Underlag till omvärldsbevakning ges bl.a. genom medlemskap i Fastigo och SABO samt deltagande i VD- och HR-nätverk. Bolagen har ingen regelmässig samverkan med utbildningsanordnare.

5.3 Bedömning

En slutsats är att det inom koncernen inte har utformats ett tillvägagångssätt hur styrningen av kompetensförsörjning ska tillämpas. Moderbolaget har relativt nyligen etablerats och har först fr.o.m. 2022 en affärsplan. Vår uppfattning är också att det har funnits en otydlighet avseende huruvida fullmäktiges kompetensförsörjningsstrategi ska tillämpas av koncernen och dess bolag eller inte. Att den ska tillämpas av bolagen följer av kommunens bolagspolicy som säger att styrdokument fastställda av kommunfullmäktige gäller för bolagen. Förutsättning är dock att bolagspolicyn har protokollförts på bolagsstämmorna. En brist enligt vår uppfattning är om det är en intention att bolagen ska följa kompetensförsörjningsstrategin borde den ha översänts till berörda bolag för ställningstagande till hur de ska tillämpa den. Vår bedömning är att vissa anpassningar av strategin behöver göras för att stämma överens med bolagens villkor och förutsättningar.

Ovanstående är sannolikt en bidragande orsak till att implementering av strategin inte har påbörjats inom SFAB och SBAB. I affärsplanerna för 2022-2026 finns mål om ökad personaltrivsel i kombination med 5 målsatta indikatorer som anses ha ett samband med målet. Enligt vår uppfattning är det positivt att indikatorerna har angetts med målvärden. Strategiska vägval utgörs bl.a. av processstyrda arbetssätt och digitalisering. Strategin när det gäller processtyrda arbetssätt är att utveckla organisation och arbetsprocesser i syfte att skapa en positiv arbetsplats. Vad som menas med en positiv arbetsplats är dock inte uppenbart men en möjlig tolkning kan vara att personalen blir mer positivt inställd till en arbetsplats om den kännetecknas av väl definierade och effektiva arbetssätt. I övrigt lyfter affärsplanerna fram utveckling av medarbetare och aktiviteter som kan stödja utvecklingen av en attraktiv arbetsplats.

Ett konstaterande är att inom SFAB/SBAB finns exempel på aktiviteter som genomförs och har betydelse för personalens upplevelse av bolagens attraktivitet. Vi uppfattar det som positivt att regelmässiga pulsmätningar genomförs och att de efter årsskiftet (2021/2022) omfattar samtliga medarbetare. För att säkerställa kompetensförsörjningen och bolagens effektivitet över tid krävs dock enligt vår bedömning ett långsiktigt, planmässigt och strategiskt arbete. Vår rekommendation är att SFAB/SBAB inför arbetet med att implementera kompetensförsörjningsstrategin behöver göra en analys av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt.

5.4 Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB

5.4.1 Om ESEM

ESEM är ett gemensamt driftbolag som ägs av Eskilstuna Energi & Miljö (EEM) och Strängnäs Energi AB (SEVAB) och där all personal arbetar (567 anställda 2020). Bolaget är organiserat i ett antal affärsområden; Elnät & Stadsnät, Vatten & Avlopp, Energi & Återvinning, Marknad & Försäljning och Service. I organisationen ingår en HR-avdelning under ledning av en HR-chef.

5.4.2 Kompetensförsörjning

Den av fullmäktige i Strängnäs beslutade kompetensförsörjningsstrategin blir enligt det gemensamma ägardirektivet giltigt för ESEM. Samtidigt har vi förstått men inte granskat i särskild ordning att det i Eskilstuna kommun finns styrdokument avseende kompetensförsörjning.

I förutsättningen för verksamhetsplanerna framgår att med kompetensförsörjning avses att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och tillgodose kompetensbehovet på kort och lång sikt. Förmågan att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens utgör en avgörande framgångsfaktor. En kritisk fråga för respektive affärsområde är att identifiera om det finns strategiskt viktiga kompetenser (nyckelkompetenser) för affärsområdet och om det finns svårrekryterad kompetens för affärsområdet och i så fall vilka befattningar.

I verksamhetsplanerna som tar sin utgångspunkt från ESEM:s utvecklingsplan ska respektive affärsområde beskriva vilka aktiviteter som behöver göras ur ett kompetensförsörjningsperspektiv för att affärsområdet skall nå målsättningarna i verksamhetsplanen. Beskrivningen ska omfatta:

- ▶ Kompetensbehovet för affärsområdet i ett längre perspektiv och om det finns det behov av ny kompetens/avveckla kompetens.
- ▶ Kompetensutvecklingsbehov på gruppnivå.
- ▶ Rekryteringsbehov närmaste året.
- ▶ Samarbeten för att attrahera och rekrytera kompetens.

Kännetecknande för ESEM:s organisation är att i den finns ett stort antal yrkeskategorier och yrkesroller. För företaget i sin helhet finns inte en sammanställd dokumenterad kompetensförsörjningsplan på kort och lång sikt. Av intervju framgår att det på affärsområdesnivå ska finnas handlingsplaner för kompetensförsörjning. Under 2022 kommer kompetensförsörjning vara ett fokusområde inom ESEM.

Inom ESEM tillämpas ARUBA-modellen eller egentligen en modifierad form av den. En indikator som används och mäts via pulsmätningar inom områdena attrahera och rekrytera är ENPS, d.v.s. om de anställda skulle rekommendera företaget som arbetsgivare eller inte. När det gäller lönenivåer så görs jämförelser utifrån lönekartläggningar och marknadslöneanalyser. Attraktiv arbetsgivarindex jämförs även med andra branscher. De som avslutar sin tjänst följs bl.a. upp med avseende på orsak.

Exempel på yrkeskategorier där det finns en brist och där konkurrensen om arbetskraften är stor gäller bl.a. elkonstruktörer och elkraftsingenjörer. Ett grundläggande problem för branschen är att det är för få som utbildar sig i förhållande till behovet. ESEM försöker arbeta strategiskt i förhållande till utbildningsanordnare och via branschorganisationer som t.ex. Energiföretagen Sverige och Svenskt Vatten.

5.4.3 Bedömning

Strängnäs kommuns kompetensförsörjningsstrategi har inte implementerats inom ESEM i den meningen att aktiviteter har tagits fram i förhållande strategierna per område enligt ARUBA-modellen. Samtidigt finns ett starkt fokus i företaget att på affärsområdesnivå identifiera kompetensförsörjningsbehoven och vad som behöver göras för att säkerställa att de tillgodoses samt att aktiviteter genomförs i syfte att stärka företagets attraktivitet. Det är också uppenbart att det finns särskilda utmaningar beträffande specifika yrkeskategorier som är och kommer att vara svårrekryterade. Vi kan dock konstatera att särskilda kompetensförsörjningsplaner inte har tagits fram på affärsområdesnivå eller på företagsnivå. Det har inte framgått att det finns en företagsgemensam kompetensförsörjningsstrategi eller kompetensförsörjningsstrategier på affärsområdesnivå.

Vi kan konstatera att det finns särskilda utmaningar framförallt när det gäller utformningen av en effektiv ägarstyrning av ESEM. ESEM ägs indirekt av två kommuner genom respektive kommuns moderbolag som i sin tur är ägare var sitt dotterbolag vilka i slutänden är gemensamma ägare av ESEM. Vår bedömning är att ägarkommunerna bör föra en dialog om vilka förväntningar som finns på hur det strategiska kompetensförsörjningsarbetet inom ESEM ska styras och utformas.

6. Svar på revisionsfrågorna

Delfråga	Svar
1. Säkerställer styrelser och nämnder att det finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?	Delvis. Kompetensförsörjningsstrategin är fastställd av fullmäktige och riktade till chefer på verksamhets- och enhetsnivå. De nämnder och styrelser som har granskats har inte själva beslutat om specifika strategier för kompetensförsörjningsarbetet. De mål som nämnderna formulerat i sina verksamhetsplaner avser direkt eller indirekt kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen och miljö- och samhällsbyggnadsnämnden har beslutat om mål som innefattar kompetensförsörjning. Målen är övergripande och anger en inriktning. En bedömning är att nämndmålen i medarbetarperspektivet är inriktade på en god arbetsmiljö med hög frisknärvaro, delaktighet, m.m.
2. Finns det aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?	Nej. Den systematiskt genomförda analys som finns gjordes 2019 och gäller rekryteringsbehovet fram till 2029 och avser yrkeskategorierna inom den pedagogiska, sociala samt vård- och omsorgsverksamheten. Framskrivningen avsåg rekryteringsbehovet som en konsekvens av verksamhetsförändringar, personalomsättning och pensionsavgångar men omfattade inte kompetensförsörjningsbehovet i vid bemärkelse. I övrigt har vi inte noterat att det finns dokumenterade systematiska analyser av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt.
3. Har utmaningar identifierats, finns handlingsplaner och görs uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?	Delvis. Utmaningar har identifierats. Det gäller dels utmaningen att den framtida rekryteringsbara arbetskraften inte motsvarar det framtida rekryteringsbehovet, dels att den kommunala ekonomin inte kan finansiera hela det förväntade rekryteringsbehovet. Flera exempel på svårrekryterade grupper har identifierats, t.ex. undersköterskor, sjuksköterskor, vårdbiträden, projektledare, fastighetsförvaltare, elkraftsingenjörer, m.fl. Det har inte framgått i granskningen att det finns handlingsplaner annat än i form av kompetensförsörjningsplaner. Sammanställda uppföljningar av särskilt svårrekryterade grupper har inte framkommit.
4. Tillämpas några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?	Ja. Strategierna framgår av kompetensförsörjningsstrategin som fullmäktige beslutat om. I den finns ett antal strategier i förhållande till de områden som ingår i ARUBA-modellen (Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla, Avveckla)
5. Förekommer omvärldsbevakning och samverkan med externa aktörer och sker samverkan med externa aktörer på ett ändamålsenligt sätt?	Ja. Omvärldsbevakning förekommer via t.ex. intresseorganisationer. Samverkan sker med externa aktörer genom t.ex. utbildningsanordnare, branschorganisationer, intresseorganisationer och deltagande i olika former av nätverk. Med underlag av vad som framgått i granskningen är det svårt att bedöma om samverkan är ändamålsenlig eller ej.

Stockholm den 14 december 2021
Gunnar Uhlin
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Kommundirektör.
- ▶ HR-specialist.
- ▶ HR-utvecklare.
- ▶ Socialchef.
- ▶ Verksamhetschef Äldreomsorg.
- ▶ Verksamhetschef Hemsjukvården.
- ▶ Verksamhetschef, Myndighet
- ▶ Verksamhetsutvecklare, Kommunikation och kompetensförsörjning, socialkontoret.
- ▶ Samhällsbyggnadschef.
- ▶ Bygglovschef, samhällsbyggnadskontoret.
- ▶ Administrativ chef, samhällsbyggnadskontoret.
- ▶ VD, Strängnäs Fastigheter AB och Strängnäs Bostads AB.
- ▶ Mark- och lokalvårdschef.
- ▶ HR-chef, ESEM

Dokument:

- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen.
- ▶ Styrmodell för Strängnäs kommunkoncern.
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategi för Strängnäs kommun.
- ▶ Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan 2021-2023.
- ▶ Kompetensförsörjningsplan Socialkontoret 2021-2023.
- ▶ Strängnäs kommun. Flerårsplan 2021-2023.
- ▶ Socialnämnden, Verksamhetsplan 2021-2023.
- ▶ Socialkontoret, Kontorsplan 2021.
- ▶ Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, Verksamhetsplan 2021-2023.
- ▶ Samhällsbyggnadskontoret, Kontorsplan 2021.
- ▶ SFAB, Affärsplan 2022-2026.
- ▶ SBAB, Affärsplan.
- ▶ Ägardirektiv; SKFAB, SFAB, SBAB, SEVAB och ESEM.
- ▶ Bolagspolicy, Strängnäs kommun.
- ▶ Rapport, Personalförsörjning Strängnäs kommun.
- ▶ Årsredovisning 2020, Strängnäs kommun.