



Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare

Rapport

Eskilstuna kommun

KPMG AB

2022-03-17

Antal sidor 18

Antal bilagor 1

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Ansvar	5
3.2	Attraktiv arbetsgivare övergripande styrning	5
3.3	Kompetensförsörjning	8
3.4	Fokusgrupper	15
4	Slutsats och rekommendationer	17
A	Bilaga Fokusgrupper	18

1 Sammanfattning

Vi har av Eskilstuna kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2021.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, grundskolenämnden och gymnasienämnden har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och granskade nämnden huvudsakligen arbetar på ett systematiskt sätt gällande kompetensförsörjning och verkar för att Eskilstuna kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. Vi anser dock att det finns vissa områden som behöver stärkas upp och förtydligas.

Vi bedömer att styrelse och granskade nämnder arbetar efter mål, strategier, rutiner och riktlinjer som finns gällande kompetensförsörjningen. Detta sker bland annat genom att det för varje förvaltning årligen tas fram kompetensförsörjningsplaner. Analyser och bedömningar av kommande kompetensförsörjningsbehov behandlas i kompetensförsörjningsplanerna. Vi bedömer att nämnder och styrelse har en uppföljning av arbetsgivarfrågorna genom de mål och verksamhetsplaner som nämnd/styrelse fattar beslut om och följer upp.

Vi anser att kompetensförsörjningen är en av de viktigaste frågorna för styrelse och nämnder och att det politiska ansvaret bör förtydligas. Vi anser även att det bör förtydligas om kompetensförsörjningsplanerna ska behandlas politiskt.

Styrelsens och nämndernas arbete med kompetensutveckling av befintlig personal har under coronapandemin inte kunnat genomföras då fokus har behövt legat på att klara av grunduppdragen. Vi kan konstatera att det till viss del saknas en tydlig struktur och systematik för hur arbetet med kompetensutveckling genomförs.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och granskade nämnder att:

- säkerställa att det finns en tydlig struktur för arbetet med kompetensutveckling av medarbetare och att behovet av kompetensutveckling regelbundet följs upp och utvärderas.
- upprätta rutin för avslutande samtal inklusive rutin för uppföljning och analyser av vad som framkommer vid samtalen.
- förtydliga det politiska ansvaret för kompetensförsörjningen.
- ta ställning till om kompetensförsörjningsplanerna ska behandlas politiskt samt vilken återrapportering som ska ske till styrelse/nämnd.

2 Bakgrund

Eskilstuna kommun är likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en *risk* att kvaliteten i verksamheten försämras. En viktig förutsättning för att kommunen ska klara kompetensförsörjningen är att den uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av befintliga såväl som presumtiva personal.

Revisorerna har i sin riskanalys bedömt att det främst är inom vård- och omsorgsverksamheten samt inom förskola och skola som det är störst risk för att svårigheter att klara kompetensförsörjningen.

Utifrån ovanstående har revisorerna i Eskilstuna kommun i sin riskanalys avseende 2021 bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2021.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och granskade nämnder på ett övergripande har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns styrdokument, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?
- Hur sker kommunstyrelsens och nämndernas styrning och uppföljning av att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka analyser görs av det som framkommer vid uppföljningar?
- Vilka åtgärder vidtages för att uppnå fullmäktiges mål avseende attraktiv arbetsgivare?
- Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens-/personalbehovet på kort och lång sikt?
- Finns det ytterligare strategier/arbetsmodeller för hur styrelse/nämnder och förvaltningar ska arbeta för att säkerställa en god kompetensförsörjning?
- Säkerställer respektive nämnd/styrelse kompetensutveckling av befintlig personal?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?
- Finns rutiner för att fånga upp synpunkter från personal som slutar i kommunen och hur tas i så fall till vara på dessa synpunkter?

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, grundskolenämnden, gymnasienämnden samt vård- och omsorgsnämndens arbete för att säkerställa att de är en attraktiv arbetsgivare.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

Vi kommer att bedöma om verksamheten uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Övrig aktuell lagstiftning
- Interna styrdokument såsom verksamhetsplan, riktlinjer och rutiner

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med kommundirektör, HR-direktör, kommunstrateg HR, förvaltningschefer, HR-chefer i förvaltningarna.

Workshops har genomförts med ett urval av medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheten.

Rapporten är faktakontrollerad av kommunchef, HR-direktör och kommunstrateg HR.

3 Resultat av granskningen

3.1 Ansvar

Av reglemente för kommunstyrelsen¹ fastslås att kommunstyrelsen har i uppgift att leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen. Det fastslås även att kommunstyrelsen ansvarar för frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Detta innebär bland annat att kommunstyrelsen ska vara kommunens personalorgan samt kommunens löne- och pensionsmyndighet.

I Eskilstuna kommuns gemensamma reglemente för kommunens nämnder² fastslås det i § 27 att *”respektive nämnd är anställningsmyndighet vid dess förvaltning med undantag för förvaltningschef som anställs av kommunstyrelsen.”* Nämnden har huvudsakliga ansvaret för personalfrågor samt arbetsmiljöfrågor med undantag för de frågor som anges i kommunstyrelsens reglemente samt om nämnd nyttjar rätten enligt § 32 och överlämnar vården av en kommunal angelägenhet till annan fysiskt eller juridisk person.

3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det i kommunens gemensamma reglemente är klargjort att respektive nämnd har det huvudsakliga ansvaret för arbetsgivarpolitiken och ett arbetsgivaransvar för personal inom sin nämnd. Vi bedömer även att det tydligt framgår av kommunstyrelsens reglemente att kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för den övergripande styrningen genom framtagande av gemensamma styrdokument.

3.2 Attraktiv arbetsgivare övergripande styrning

Vision och strategisk inriktning

I Eskilstuna kommuns vision *Vårt Eskilstuna 2030*³ fastslås bland annat att Eskilstuna kommun ska vara en jämställd kommun samt att de ska ha kunskap, jobb och vara attraktiva i en global värld. Visionen är upprättad utifrån de mål som fastställts i Agenda 2030.

För att uppnå visionen fastställer kommunfullmäktige en strategisk inriktning⁴ som stäcker sig över fyra år. De strategiska målen kategoriseras som antingen strategiska mål för hållbar utveckling (utåtriktade mål) eller strategiska mål för effektiv organisation (inåtriktade mål). Inom strategiska mål för hållbar utveckling återfinns bland annat målen *fler i jobb samt höjd utbildningsnivå*. *Attraktiv arbetsgivare* är ett av de strategiska målen för effektiv organisation.

I strategin framgår att en av strategierna är att vara en attraktiv arbetsgivare och säkra ett hållbart arbetsliv i syfte att säkra kompetensförsörjningen. Detta ska göras genom

¹ Reglemente för kommunstyrelsen, antaget av KF 2020-06-17, § 93

² Gemensamt reglemente för Eskilstuna kommuns nämnder antaget av kommunfullmäktige 2020-10-22 § 146

³ Vision Vårt Eskilstuna 2030, antagen av KF när?

⁴ Strategisk inriktning 2020-2023 beslutad av KF 2019-06-12

Eskilstuna kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-17

att tydliggöra sammanhang och uppdrag samt att regelbundet arbeta med prioriteringar utifrån behov och leda i förändring.

Det strategiska målet *Attraktiv arbetsgivare* förtydligas i strategin och vikten av att medarbetare ges förutsättningar för ett hållbart arbetsliv med balans mellan arbete och fritid lyfts fram. Detta ställer krav på att chefer är tydliga i sitt ledarskap och har en god förmåga att tydliggöra sammanhang, tydlighet i prioriteringar samt handlingskraftiga samt leda i förändring. En chef ska ge tydliga uppdrag med handlingsutrymme för medarbetaren, de ska vara lyhörda och visa uppskattning gentemot sina anställda. Det aktiva medarbetarskapet lyfts även fram vilket handlar om att medarbetaren ser sin del i helheten samt har förståelse för att uppdraget är föränderligt. Vidare innebär ett aktivt medarbetarskap även att medarbetaren aktivt bidrar till att verksamheten når sina mål. Det fastställs i strategin att ett aktivt medarbetarskap tillsammans med ett attraktivt och tydligt ledarskap möjliggör både engagemang och delaktighet.

Vidare fastställs i strategin att lika arbetsvillkor ska eftersträvas samt att fler ska ha möjlighet att arbeta mer genom bland annat fler i heltidsarbete. Likaså fastställs att utveckling av medarbetarens kompetenser behöver tas tillvara för att säkra kompetensförsörjningen och att det även kan vara aktuellt att fördela om arbetsuppgifter för att skapa resurser med rätt kompetens.

Kopplat till det strategiska målet *Attraktiv arbetsgivare* framgår av strategin att fokus under innevarande mandatperiod ligger på:

- Hållbart arbetsliv genom ett systematiskt arbete för friska arbetsplatser
- Stärka ett aktivt medarbetarskap samt ett tydligt och ett tillitsfullt ledarskap.
- Behålla och attrahera medarbetare genom goda möjligheter till kompetensutveckling och lärande.
- Optimal bemanning utifrån brukarnas behov.

Nedan organisationsindikatorer och mål fastställs för målet *attraktiv arbetsgivare* i *Strategisk inriktning 2019-2022*.

		Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023
ORGANISATIONSINDIKATORER						
Sjukfrånvaro kommunkoncern, andel (%)	Kvinnor	8,8	8,5	8,3	8,0	7,7
	Män	4,7	4,4	4,3	4,2	4,1
	Totalt	7,7	7,5	7,3	7,0	6,8
Sjukfrånvaro kommun, andel (%)	Kvinnor	8,9	8,6	8,4	8,1	7,8
	Män	4,8	4,3	4,2	4,1	4,0
	Totalt	8,0	7,7	7,5	7,2	7,0
Hållbart Medarbetarengagemang HME, totalindex kommun.	Kvinnor	80	80	80	80	80
	Män	80	80	80	80	80
	Totalt	80	80	80	80	80
Anställda utrikes födda i kommunen, balanstal.		0,8*	0,8	0,9	0,9	1,0
Medarbetare som är stolta över att arbeta inom Eskilstuna kommun, andel (%)		81	83	83	83	83

* Utfall avser år 2017. Samma andel utrikes födda bland de kommunalt anställda som i kommunens befolkning ger balanstalet 1,0, ett tal lägre än 1,0 visar på en lägre andel.

Årsplan 2021

Kommunfullmäktige fastställer årligen en årsplan i vilken den politiska målsättningen och ekonomiska förutsättningarna beskrivs. Årsplanen är uppbyggd efter de två perspektiven *hållbar utveckling* och *effektiv organisation*. Av Årsplan 2021⁵ återfinns *medarbetare* som en kategori under perspektivet *effektiv organisation*.

Det framgår av årsplanen att fokus 2021 för kategorin medarbetare ska vara att erbjuda ett hållbart arbetsliv med förmågan att attrahera och försörja kommunens organisation med rätt kompetens. I årsplanen anges nedanstående tre punkter som fokusområden under perioden 2021.

- Förändrade arbetssätt kommer kräva fortsatt förändringsledning och omställning, men även kompetensväxling och ett livslångt lärande.
- Ha ett tydligt, tillitsfullt och hållbart ledarskap samt ge förutsättningar för ett aktivt och hållbart medarbetarskap.
- Integrera hälsa och arbetsmiljö tidigt vid planering och utveckling av verksamheten samt stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Vidare framgår följande åtagande för perioden 2021:

- Arbetet med att införa, fullfölja och efterleva den beslutade policyn och riktlinjerna för medarbetarskap-, chef- och ledarskap fortsätter. Detta gäller kommunstyrelsen samtliga nämnder samt alla bolag.

Verksamhetsplaner

Nämnderna upprättar årligen enskilda verksamhetsplaner utifrån de mål och uppdrag som fastställs av kommunfullmäktige i årsplanen. I verksamhetsplanerna fastslås indikatorer och målvärden utifrån de fastställda processmålen. Vidare beskrivs även 1-åriga åtaganden och hur nämnden avser att uppfylla dessa. Processmålen och åtagandena följs sedan upp under året i delårsrapporter.

Policy och riktlinjer för medarbetarskap, chef- och ledarskap

Kommunfullmäktige fattade under våren 2019 beslut om en ny policy och riktlinjer för medarbetarskap, chef- och ledarskap⁶. Policyn syftar till att beskriva kommunkoncernens värdering och kultur samt beskriver förhållningssätt och beteenden utifrån organisationens värden. Policyn är ett steg i att säkerställa att de personalpolitiska dokumenten är aktuella och efterlevs med målet att vara en attraktiv arbetsgivare samt bidra till en utveckling av kommunkoncernens gemensamma organisationskultur.

Av policyn beskrivs hur den som är medarbetare eller chef ska tänka och agera i olika situationer.

⁵ Årsplan 2021 för Eskilstuna kommunkoncern beslutad av KF 20201126

⁶ Policy för medarbetarskap, chef- och ledarskap, antaget av KF 2019-05-19 KSKF/2018:409

Invånarens, brukarens och kundens fokus	Medarbetare	Chef och ledare
	I vardagen har jag alltid invånaren, brukarens och kundens perspektiv när jag genomför det goda hållbara mötet och utvecklar verksamheten.	Jag ansvarar för att mina medarbetare har rätt förutsättningar för att genomföra det goda hållbara mötet och involvera invånare, brukare och kunder i att utveckla verksamheten.
Helhetssyn	Jag tar ansvar för att förstå min roll i helheten och vilka konsekvenser mina beslut kan få för såväl mitt uppdrag som för verksamheten.	Jag förverkligar uppdraget genom att bryta ner det till min egen verksamhet och sätta relevanta mål. Jag har ett stödjande ledarskap som innebär att jag hjälper medarbetarna att se sin del i helheten.
Professionalism	Jag känner yrkesstolthet och använder min yrkeskunskap i det dagliga arbetet samtidigt som jag agerar professionellt i mötet med kollegor, invånare, brukare och kunder.	Jag föregår med gott exempel och är en förebild och inspirationskälla. Det gör jag genom att vara lyhörd och närvarande i mitt ledarskap.
Respekt	Jag behandlar mig själv och alla jag möter på ett likvärdigt sätt, vilket innebär att jag ser och lyssnar nyfiket i alla möten. Jag håller tidsramar och respekterar andras tid.	Jag ser mina medarbetares olikheter som en tillgång som gör det möjligt att skapa framgång tillsammans. Jag utvecklar spelregler och förhållningssätt tillsammans med mina medarbetare för att skapa engagemang.
Tydlighet	Jag är tydlig och uppriktig i min kommunikation och säkerställer att mitt budskap når fram. Jag är tydlig med vad jag kan bidra med för att lösa mitt uppdrag.	Jag tar en tydlig roll som arbetsgivare och agerar utifrån givna ramar. Jag har kunskap om och kan tillämpa relevanta lagar och avtal. Jag leder mina medarbetare genom att ha en tydlig riktning utifrån vision och strategisk inriktning.

Riktlinjerna för medarbetarskap fastställer vad arbetsgivaren erbjuder samt vilka ansvar som ligger på medarbetare. Likaså fastställer riktlinjerna för chef- och ledarskap vad arbetsgivaren erbjuder samt vilket ansvar kommunens chefer har.

3.2.1 Bedömning

Vi kan konstatera att fullmäktige fastställt övergripande mål i vilka det fastställs att kommunen ska arbeta med kompetensförsörjning och vara en attraktiv arbetsgivare. Målen är både på kort och lång sikt och skickar signaler ner till kommunstyrelsen och nämnderna för hur de ska arbeta med kompetensförsörjning. Kopplat till att vara en attraktiv arbetsgivare och kompetensförsörjning har sedan policys, rutiner och riktlinjer antagits.

Vi bedömer att nämnder och styrelse har en uppföljning av arbetsgivarfrågorna genom de mål och verksamhetsplaner som nämnd/styrelse fattar beslut om och följer upp.

3.3 Kompetensförsörjning

Rutin för systematiskt kompetensarbete och kompetensförsörjningsplan

I beslutsstödsystemet Hypergeme återfinns rutin för kompetensarbete och kompetensförsörjningsplan. Rutinen är framtagen av HR funktionen i samarbete med förvaltningsledningen. Syftet med kompetensförsörjningsarbetet framgår enligt rutinen vara att förutse och säkra att rätt kompetens finns och tas tillvara i organisationen och att vi arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare. Vidare framgår att i grundstrukturen för kompetensarbetet processar förvaltningar och kommunen centralt årligen frågor som rör kompetensanalys, planering och genomförande av insatser samt uppföljning och utvärdering av arbetssätt och insatser. Våra respondenter lyfter fram att avsikten är att arbetet med kompetensförsörjningsarbetet ska vara samlat och enkelt kunna följas upp i kommunens digitala beslutsstödsystem. Kompetensförsörjningsarbetet ingår i kommunens årshjul för budget och verksamhetsplanering.

Vidare framgår av rutinen att det årligen ska tas fram en kompetensförsörjningsplan för varje förvaltning. Varje enskild förvaltning har ansvar för att ta fram respektive kompetensförsörjningsplan. Det framgår inte att det finns ett politiskt ansvar för kompetensförsörjningsplanerna. Syftet med kompetensförsörjningsplanerna är att ge en sammanfattande och översiktlig bild av kompetensläget. Kompetensförsörjningsplanen ska tas fram utifrån både nulägesanalys och omvärlds- och framtidsanalys. Av rutinen framgår att innehållet i kompetensförsörjningsplanen ska följas upp och justeras löpande i beslutsstödsystemet Hypergeme.

Enligt uppgift från våra respondenter ska beslut tagits i processledningsgrupp HR om att respektive kompetensförsörjningsplan årligen tas upp i respektive nämnd för information och dialog. På kommunövergripande nivå tas planen upp i personalutskottet.

Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan 2021

I våra intervjuer framgår att förvaltningarna årligen tar fram kompetensförsörjningsplaner i enlighet med vad som fastställts i *Strategisk kompetensförsörjning*. HR-funktionen på kommunledningskontoret sammanställer sedan samtliga förvaltningars kompetensförsörjningsplaner till en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Syftet med planen är att ge en summering och överblick av kompetensbehov och insatser som görs inom kommunens förvaltningar. Av planen beskrivs kommunens främsta utmaningar avseende kompetensförsörjningen och möjligheter för att vända utvecklingen. I planen återfinns även en överblick av handlingsplan med förvaltningarnas planerade aktiviteter 2021/2022 fördelade inom följande nio identifierade områden utifrån SKRs strategier för att klara kompetensutmaningen:

- Använda kompetens rätt
- Bredda rekryteringen
- Låt fler jobba mer
- Förläng arbetslivet
- Visa karriärmöjligheterna
- Skapa engagemang och utveckla medarbetarens kompetens

Eskilstuna kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-17

- Utnyttja tekniken
- Marknadsför jobben
- Underlätta lönekarriär

I planen igår uppföljning och utvärdering av föregående års kompetensförsörjningsarbetet. Under år 2020 prioriterades tre områden som bedömandes vara gemensamma för mer än en förvaltning: *arbetsmiljö, samarbete med Mälardalen Högskola* samt *språkutveckling*. Det prioriterade arbetet med dessa områden ledde bland annat till *antagande av ny riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter, utvecklande av webbplatsen jobb.eskilstuna.se* samt *utbildning av språkhandledare inom serviceförvaltningen*.

Vidare redovisas fler exempel på åtgärder/aktiviteter som gjorts under 2020 i syfte att möta kompetensutmaningen, exempel på åtgärder aktiviteter är:

- Satsningar på kompetenstrappa, arbetsledning samt olika riktade utbildnings- och språkutvecklingsinsatser.
- Införa och skapa förståelse för policy- och riktlinjer för medarbetarskap, chef- och ledarskap som en grund till att vara en attraktiv arbetsgivare.
- Stärkt samarbete med högskolan, yrkeshögskolan och gymnasieskolan. Handledarskapet har dessutom förstärkts för att ge studenter ett gott mottagande i kommunen.
- Under året lades grunden för ett strategiskt arbete med aktiva insatser för att främja ett hållbart arbetsliv.
- Fortsatt arbete med heltidsredan. Från och med 1 januari 2021 ska alla nyanställningar i kommunen göras på heltid och redan anställda medarbetare som har en deltidsanställning ska erbjudas heltid.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för att leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen. De har därmed en samordnande roll i arbetet med det systematiska kompetensförsörjningsarbetet.

Eskilstuna kommun har enligt uppgift arbetat med kompetensförsörjning under många år och har under de senaste åren lyft fram frågan som extra viktig.

Arbetet med kompetenshöjningen utgår, enligt våra respondenter, utifrån kommunens vision, strategiska inriktning, årsplaner, policys och riktlinjer som berör olika aspekter av kompetensförsörjningsarbetet.

Det framgår i våra intervjuer att det har pågått och fortfarande pågår ett arbete för att skapa gemensamma arbetsätt inom kommunens förvaltningar i frågor gällande kompetenshöjning. Samordningen av arbetet sker via HR- organisationen vilken är fördelad över olika förvaltningar. HR-direktören och HR-strategerna är organiserade på kommunledningskontoret, HR konsulter är anställda vid Serviceförvaltningen. Varje enskild förvaltning har sedan en HR-chef anställd hos sig. Enligt uppgift vid våra

intervjuer utgör HR- konsulterna ett viktigt stöd till förvaltningarna och nämnderna i arbetet med kompetensförsörjningsarbetet bland annat via sammanställning av statistik och analyser av kompetensbehovet.

Arbetsmiljöfrågor framhålls av våra respondenter ha lyfts fram mer frekvent av politiken under de senaste åren. Det har lagts ett större fokus på arbetet med arbetsmiljön och styrningen av arbetsmiljöfrågorna och arbetsmiljöansvaret. Det finns framtaget ett kommungemensamt årshjul för arbetet med arbetsmiljöfrågorna vilket bland annat fastställer när olika insatser ska genomföras. Uppföljningar och rapporteringar till styrelse och nämnder görs enligt uppgift på ett någorlunda liknande vis utifrån årshjulet men det lyfts fram att det finns visst utrymme för förbättring. Likaså uppger respondenter att det finns förbättringspotential inom området hållbart arbetsliv.

I våra intervjuer lyfts arbetet med Verktyslådan 2021 fram som ett viktigt område i arbetet med den strategiska kompetensförsörjningen. Verktyslådan är en strategisk satsning med syfte att säkerställa kompetensförsörjningen på kort- och lång sikt inom kommunen. Genom verktyslådan kan förvaltningar ansöka om centralt finansierade medel för att bedriva pilotprojekt i syfte att möta kompetensförsörjningens utmaningar. Pilotprojekten ska innehålla upplägg som antingen stöder arbetsmiljön, fångar upp briststyrken eller stöder förbättringsarbetet i verksamheterna. Beslut av vilka piloter som beviljas medel fattas av kommunledningskontoret och HR-direktör efter förankring i personalutskottet och centrala samverkansgruppen.

Våra respondenter lyfter fram att det finns arbetssätt för att fånga upp eventuella synpunkter så kallade avslutningssamtal. I samtalet får medarbetaren prata fritt kring vad som föranlett avslutet samt lyfta eventuella förbättringsområden inom verksamheten. I våra intervjuer förmedlas att medarbetare vid avslutningssamtalen i många fall är generösa med sin feedback. Det finns ingen rutin eller fastställd struktur för hur informationen sedan samlas in och behandlas.

Grundskolenämnden och Gymnasienämnden

Både grundskolenämnden och gymnasienämnden stöds av barn- och utbildningsförvaltningen⁷. I våra intervjuer har det framgått att arbetet med kompetensförsörjning sker på liknande vis inom båda nämnderna.

Vi har inom ramen för vår granskning tagit del av barn- och utbildningsförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2021 vilken innehåller kartläggning och analyser av kommande kompetensförsörjningsbehov. Till kompetensförsörjningsplanen hör även handlingsplan med planerade aktiviteter både på lång och kort sikt.

Kompetensförsörjningsplanen innehåller även en uppföljning och utvärdering av föregående års arbete med kompetensförsörjning inklusive aktiviteter.

De största utmaningar som nämnden står inför beskrivs i våra intervjuer samt i kompetensförsörjningsplan 2022 vara svårigheter att rekrytera behörig personal. Det utbildas färre lärare och specialpedagoger än det behov som finns. Likaså framgår att det även är svårt att rekrytera personal till elevhälsan samt studie-och yrkesvägledare.

⁷ Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar även på uppdrag av förskolenämnden

Eskilstuna kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-17

Utmaningen med att få tag på personal framförs vid intervju dock främst gälla grundskolenämnden. Gymnasienämnden har inte samma utmaning då det är mer attraktivt att jobba inom gymnasieskolan. En annan utmaning som lyfts fram är att den ansträngda arbetssituation som finns inom förvaltningen i och med en hög arbetsbelastning och minskade resurser vilket skapar oro och stress hos medarbetarna. I kompetensförsörjningsplanen lyfts fram att detta har en negativ inverkan på synen av kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Arbetsmiljön och arbetssituationen uppges vara områden som nämnderna behöver arbeta vidare med. Likaså är chefernas förutsättningar ett område som förvaltningen identifierat som viktigt att utreda.

Vid våra intervjuer framgår att nämnderna under de senaste två åren inte har kunnat arbeta med kompetensutveckling i den mån som förvaltningen önskat. Detta på grund av att den arbetssituation som uppstått med anledning av coronapandemin inneburit att allt fokus har legat på att klara av undervisningen. Kompetensutvecklingen skedde innan pandemin, bland annat via gemensamma utbildningsinsatser, men även anpassat utifrån individens behov. Arbetet har utgått från långsiktiga program för att säkerställa en utveckling.

Vid våra intervjuer framförs följande exempel på åtgärder som görs inom sektorn för att vara en attraktiv arbetsgivare och klara kompetensförsörjningen:

- Utökad med biträdande områdeschefer inom grundskolan för att möjliggöra utrymme för nära uppföljning och dialog.
- Stärkt samarbete med Mälardalens universitet och handledning av VFU⁸-studenter.
- Arbetat aktivt inom förvaltningen med varumärkesplattformen i syfte att stärka en gemensam värdegrund.
- I samverkan med de fackliga organisationerna arbetat med bland annat arbetsmiljöfrågor.

I intervjuer framhålls att det finns en utvecklingspotential avseende arbetet med den strategiska kompetensförsörjningen men att det de senaste åren inte funnits förutsättningar för ett sådant arbete.

Vid avslut av tjänst använder sig förvaltningen av avslutningssamtal enligt den rutin som finns i rekryteringslistan. Det finns ingen tydlig struktur för hur förvaltningen hanterar det som tas upp vid avslutningssamtalen. Av våra intervjuer framgår att det främst är upp till respektive skolchef att hantera underlaget.

Vård- och omsorgsnämnden

Vi har inom ramen för vår granskning tagit del av vård- och omsorgsförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2021 vilken innehåller kartläggning och analyser av kommande kompetensförsörjningsbehov. Till kompetensförsörjningsplanen hör även

⁸ Verksamhetsförlagd utbildning

2022-03-17

handlingsplan med planerade aktiviteter både på lång och kort sikt. Kompetensförsörjningsplanen innehåller även en uppföljning och utvärdering av föregående års arbete med kompetensförsörjning inklusive aktiviteter. Vi kan konstatera att flera av de planerade aktiviteterna pausats med anledning av coronapandemin.

De största utmaningarna som nämnden står inför utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv uppges av våra respondenter vara att det inte kommer finnas tillräckliga personella resurser. Det kommer vara utmanande att tillsätta tillräckliga resurser inom både basverksamheten då det kommer att finnas ett mindre underlag att rekrytera från. Detta gäller likväl undersköterskor, sjuksköterskor som andra yrkeskategorier. För att klara den kommande utmaningen lyfts möjliggörandet av nya arbetssätt och roller fram i våra intervjuer som viktiga åtgärder. Det handlar dels om att öka digitaliseringsgraden, dels arbeta mer förebyggande, dels att skapa nya yrkeskategorier.

Vid våra intervjuer framförs följande exempel på åtgärder som görs inom sektorn för att vara en attraktiv arbetsgivare och klara kompetensförsörjningen:

- Ett nära samarbete med både vård och omsorgscollege och Mälardalens universitet i syfte att bygga stark relation och samarbete gällande utbildning.
- Satsningar på chefsutbildning för att kunna stärka chefskapet inom nämndens verksamhetsområde samt möjliggöra kompetensutveckling.
- Förvaltningen har tidigare år aktivt deltagit vid olika typer av mässor för att marknadsföra sig. Detta har dock inte varit aktuellt i samma utsträckning under pandemin då majoriteten av mässorna som hålls ställts in.
- Besökt skolor och pratat med elever om vilka yrkesmöjligheter som finns inom nämndens verksamheter.
- Samverkan internt i kommunen över nämnderna, exempelvis med arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden för att matcha behoven hos förvaltningen i syfte att få upp antalet anställningsbara.

I arbetet med kompetensutveckling av befintlig personal arbetar nämnden dels med vidareutbildning av legitimerad personal, dels med att stärka upp introduktionen av timanställda. Inom förvaltningen har det på vissa arbetsplatser införts språkombud som har i uppdrag att arbeta med språkutvecklande insatser på arbetsplatsen. Arbetet innebär bland annat att ta emot nya medarbetare som har svenska som andraspråk. Det framförs även vid våra intervjuer att möjlighet att utvecklas på sin arbetsplats är viktigt för att medarbetare ska trivas och vilja stanna kvar.

Förvaltningen är även representerad i den processledningsgrupp som arbetar med frågor rörande strategisk kompetensförsörjning i syfte att skapa gemensamma prioriteringar och värderingar. I våra intervjuer lyfts det även fram att det finns en arbetsgrupp inom förvaltningen bestående av avdelningschefer som arbetar med frågor gällande hur förvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare samt var och hur de ska synas, detta kopplat till de centrala direktiv som finns.

Av våra intervjuer framgår att rekryteringsenheten skickar ut en enkät till medarbetare som väljer att avsluta sin anställning. Det framgår att svarsfrekvensen tenderar att vara låg. Det finns ingen tydlig rutin inom förvaltningen gällande avslutningssamtal. Inte heller finns det något uppföljande arbete kring eventuella synpunkter som kommer in via rekryteringsenhetens enkät. I våra intervjuer lyfts detta fram som ett område med förbättringspotential.

3.3.1 Bedömning

Som stöd i arbetet med kompetensförsörjningen samt för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare har förvaltningen tagit fram rutin för systematiskt kompetensarbete och kompetensförsörjningsplan. Vi kan konstatera att rutinen är ett bra och genomarbetat dokument som ger en bra grund för kompetensförsörjningsarbetet.

Vi bedömer att kompetensförsörjningsplanerna som årligen tas fram inom förvaltningarna på ett tydligt och strukturerat sätt summerar föregående års insatser samt lyfter fram och analyserar kommande behov. Sammanställningen av samtliga förvaltnings kompetensplaner utgör en god övergripande bild av kommunens samlade kompetensförsörjningsbehov. Vi anser att kompetensförsörjningen är en av de viktigaste frågorna för styrelse och nämnden och att det politiks ansvaret bör förtydligas. Vi anser även att det bör förtydligas om kompetensförsörjningsplanerna ska behandlas politiskt.

Vi bedömer att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna arbetar utifrån de rutiner och riktlinjer som finns för kompetensförsörjningsarbetet vilket bland annat innefattar bedömningar av kommande kompetensförsörjningsbehov. Vi bedömer även att styrelse och granskade nämnder vidtar åtgärder för att klara kompetensförsörjningen samt att verka för att vara och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Vi kan konstatera att coronapandemin har inneburit att arbetet med att säkerställa kompetensutveckling av befintlig personal i viss utsträckning har tvingats prioriterats bort. Vi anser dock att det är viktigt för styrelse och nämnder att arbeta systematiskt med kompetensutveckling av befintlig personal i syfte att säkerställa dels kompetensbehov, dels positivt påverka uppfattningen av Eskilstuna kommun som attraktiv arbetsgivare. Likaså anser vi att det är viktigt att regelbundet följa upp och analyser behovet av kompetensutveckling för att i den mån det är möjligt samordna insatser, exempelvis utbildningar inom nämndens verksamhetsområden.

Vi kan konstatera att det inte finns någon kommunövergripande rutin för att fånga upp synpunkter från personal som slutar i kommunen. I vår granskning framgår att det på olika sätt genomförs avslutningssamtal eller att enkäter skickas ut till medarbetare som slutar. Gemensamt för granskade nämnder och styrelse är dock avsaknaden av tydlig struktur för hur de eventuellt insamlade synpunkterna tas tillvara på. För att på ett ändamålsenligt sätt ta vara på de synpunkter från personal som slutar anser vi att det är viktigt att det finns fastställda rutiner för hur samtalen ska genomföras samt rutiner för uppföljning och analyser av vad som framkommer vid samtalen.

3.4 Fokusgrupper

Som en del i den här granskningen har vi träffat medarbetare från vård- och omsorgsförvaltningen i fokusgrupper. Syftet har varit att ta del av vad som medarbetare hos vård- och omsorgsförvaltningen anser är viktigt för att utgöra en bra och attraktiv arbetsgivare. Vi har träffat nio grupper och totalt 54 medarbetare. Grupperna har organiserats så att de utgjorts av medarbetare från samma verksamhetsområde exempelvis hemtjänst eller socialpsykiatri. En av grupperna bestod av legitimerad personal.

Fokusgrupperna har genomförts i 3 steg. I steg 1 har deltagarna identifierat faktorer som är viktiga för att vara en bra och attraktiv arbetsgivare. I steg 2 har de fått välja ut tre av dessa faktorer som de anser är viktigast och prioriterat dem från 1 till 3, där 3 är högsta prioritet. I steg 3 har deltagarna betygsatt hur de tycker att samtliga faktorer fungerar på deras arbetsplats från 1 till 5, där 5 är högsta betyg.

Den information som kommit ut av fokusgruppträffarna är menat att ge en indikation om vilka förbättringsområden som finns men eftersom vi inte har träffat samtliga medarbetare är det möjligt att resultatet inte är applicerbart i samtliga delar av organisationen eller för samtliga medarbetare.

Nedan redovisas en sammanfattning av det resultat som framkommit vid fokusgrupperna. Tabeller med faktorer, prioritering och resultat ligger som bilaga till rapporten.

Lön och kompensation

Lön lyfts fram i majoriteten av fokusgrupperna som ett område med ett snittbetyg under 3 vilket vi kategoriserar som mindre bra. I flera av fokusgrupperna är lön även ett av de områden som prioriterats högst. Vi kan dock konstatera att diskussionerna kring vikten av lön skiljt sig åt mellan grupperna. I flera fall uppges lön vara en av anledningarna till att medarbetare kan tänka sig byta arbetsplats medan det i andra grupper uppges finnas andra kompensationer (icke monetär) som väger in och att inte enbart lön är avgörande för anställningen. Likaså lyfts möjlighet till löneutveckling/lönestege fram som en faktor som är viktig hos en attraktiv arbetsgivare i några av grupperna. I de grupper som löneutveckling/lönestege tagits upp har den fått ett lågt betyg.

Personal

En faktor som regelbundet återkommer i fokusgrupperna är utbildad/kompetent personal. Att ha medarbetare som är har adekvat utbildning eller på annat sätt visar att de har tillräcklig kompetens för jobbet lyfts fram som viktigt för många av grupperna. Av våra samtal förmedlas ett behov av att kunna lita på att ens kollegor klarar av arbetet och förstår vad som ska utföras. Det framgår även att det i nuläget upplevs problematiskt med kollegor som inte har tillräckliga kunskaper inom språket eller kunskap om yrket. Detta lyfts fram i fokusgrupperna som en extra arbetsbelastning för medarbetarna då de upplever att de behöver utföra både deras eget och andras arbete. Upplevelsen som förmedlats i samtalen återspeglas även i betygsresultatet i

vilket *personalkompetens, utbildad personal, kompetent personal, utbildad/kompetent personal samt kompetenta och utbildade kollegor* har fått låga betyg.

Kompetensutveckling

Möjlighet till att utvecklas på arbetet genom exempelvis kompetensförsörjning lyfts fram som viktigt av flera av fokusgrupperna. I diskussioner framförs att möjlighet till att kunna utvecklas ökar känslan av relevans. Ifall ingen utveckling eller kompetensutveckling erbjuds söker anställda gärna sig vidare till nya utmaningar uppger vissa av våra respondenter. Vidare lyfts det fram i våra diskussioner att det inte räcker med att arbetsgivaren erbjuder kompetensutveckling på pappret, det gäller att arbetsgivaren även säkerställer att det finns tid till att faktiskt genomgå kompetensutvecklingen/utbildningen. Resultaten vi fått fram vid fokusgrupperna visar på att deltagarna huvudsakligen upplever att *kompetensutvecklingen, möjligheten att utvecklas/utbildning* är bra. Resultatet ligger strax över mitten (3) vilket visar på att det finns utrymme för förbättring.

Lyhördhet och kommunikation

I majoriteten av fokusgrupperna identifieras både kommunikation och lyhördhet fram som två viktiga faktorer. Lyhördhet prioriteras olika inom fokusgrupperna, i vissa av grupperna lyfts det fram som en av de viktigaste faktorerna. Lyhördhet syftar huvudsakligen till att chefer och ledning ska vara lyhörda och uppmärksamma gentemot vad medarbetarna för fram och vilka signaler de får från verksamheterna. Flera av deltagarna framför att de upplever det viktigt för förtroendet att chefer och ledning tar sig tid till att lyssna på sina medarbetare. I dagsläget framförs att det till viss del finns forum i vilka medarbetare kan lyfta fram synpunkter men att det finns möjlighet för förbättring.

Hand i hand med lyhördhet lyfts kommunikation fram som viktig faktor i fokusgrupperna. En god, tydlig och transparent kommunikation uppger flera av deltagarna vara en avgörande faktor i hur arbetsgivaren upplevs. Medarbetarna vill förstå sammanhang vilket framförs vara svårt i de fall kommunikationen brister. Deltagarnas bedömning av hur kommunikationen fungerar i dagsläget är bra men det finns utrymme för förbättring.

3.4.1 Kommentarer

Utifrån vad som framgått vid fokusgrupperna kan vi konstatera att det finns av deltagarna prioriterade faktorer med förbättringspotential. Vi anser att det är viktigt för nämnden att ta till sig av medarbetarnas upplevelser och synpunkt för att på ett ändamålsenligt sätt verka för att förbättra medarbetarnas uppfattning om kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och granskade nämnden huvudsakligen arbetar på ett systematiskt sätt gällande kompetensförsörjning och verkar för att Eskilstuna kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. Vi anser dock att det finns vissa områden som behöver stärkas upp och förtydligas.

Vi bedömer att styrelse och granskade nämnder arbetar efter mål, strategier, rutiner och riktlinjer som finns gällande kompetensförsörjningen. Detta sker bland annat genom att det för varje förvaltning årligen tas fram kompetensförsörjningsplaner. Analyser och bedömningar av kommande kompetensförsörjningsbehov behandlas i kompetensförsörjningsplanerna. Vi bedömer att nämnder och styrelse har en uppföljning av arbetsgivarfrågorna genom de mål och verksamhetsplaner som nämnd/styrelse fattar beslut om och följer upp.

Vi anser att kompetensförsörjningen är en av de viktigaste frågorna för styrelse och nämnden och att det politiska ansvaret bör förtydligas. Vi anser även att det bör förtydligas om kompetensförsörjningsplanerna ska behandlas politiskt.

Styrelsens och nämndernas arbete med kompetensutveckling av befintlig personal har under coronapandemin inte kunnat genomföras då fokus har behövt legat på att klara av grunduppgifterna. Vi kan konstatera att det till viss del saknas en tydlig struktur och systematik för hur arbetet med kompetensutveckling genomförs.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och granskade nämnder att:

- säkerställa att det finns en tydlig struktur för arbetet med kompetensutveckling av medarbetare och att behovet av kompetensutveckling regelbundet följs upp och utvärderas.
- upprätta rutin för avslutande samtal inklusive rutin för uppföljning och analyser av vad som framkommer vid samtalen.
- förtydliga det politiska ansvaret för kompetensförsörjningen.
- ta ställning till om kompetensförsörjningsplanerna ska behandlas politiskt samt vilken återrapportering som ska ske till styrelse/nämnd.

Datum som ovan

KPMG AB

— Karin Helin Lindkvist
— *Certifierad kommunal
revisor*

— Caroline Gerelius
— *Kommunal revisor*

A Bilaga Fokusgrupper

Grupp 1 LSS			Grupp 2 Äldre		
Faktorer	Prioritet ⁹	Betyg ¹⁰	Faktorer	Prioritet	Betyg
Bra monetär kompensation (lön)	13	2,4	Friskvård	0	3,3
Bra ickemonetär kompensation (friskvård)	1	3,3	Lön	5	2,0
Arbetsgivaren gör själv vad den lär ut	5	3,4	Delaktighet	0	3,2
Fokus på utveckling	3	3,4	Bra schema	0	3,5
Möjlighet till utbildning	1	3,8	Arbetsmiljö	16	3,3
Positiv och villig att prova nytt	1	3,9	Bra kollegor	3	4,3
Jämlikhet	1	3,8	Gemenskap	0	4,0
Transparens	1	3,4	Närvarande chef	7	3,8
Kommunikation	13	3,5	Tillgänglighet	0	4,2
Tydlighet	0	3,4	Ledning/chefskapet	4	3,7
Lyhörd	2	3,8	Bemötande från arbetsgivaren	0	4,0
Ger förtroende till anställd	0	4,3	Lyhördhet	0	3,2
Delaktighet/inkludering	7	3,9	Respekt	1	3,5
Trygghet/stabilitet	0	4,1			

⁹ Deltagarna har fått gett 1-3 poäng till de tre faktorer som de anser är viktigast. I kolumnen prioritet har dessa poäng räknats samman, dvs. hög poäng = hög prioritet.

¹⁰ Genomsnittsbetyg utifrån deltagarnas betygssättning i skalan 1-5 poäng där 5 är högst (mycket bra) och 1 är lägst (mycket dåligt).

Grupp 3 Äldre			Grupp 4 Boendestöd LSS		
Faktorer	Prioritet	Betyg	Faktorer	Prioritet	Betyg
Tydligt uppdrag	1	2,3	Närvaro	6	2,7
Kompetensutveckling	0	2,3	Ledning som står fast vid beslut	1	2,4
Utbildad personal	5	2,0	Lyhörda chefer	4	3,7
Personaltäthet	3	2,5	Gemenskap	0	4,3
Rutiner och riktlinjer	0	3,8	Samarbete	1	4,0
Arbetsgivaren lyssnar	2	3,0	Lönestege	6	2,1
Bra ledning	3	3,0	Bra betalt	1	1,9
Ansvarstagande ledning	6	3,3	Tillit/möjlighet att ta eget ansvar	10	4,0
Rättvis arbetsgivare	0	2,8	Kommunikation	5	3,6
Lön	4	2,0	Variation i arbetet	2	3,3
			Nya arbetssätt	0	3,1
			Trygghet	0	4,1
			Personalkompetens	6	2,3

Grupp 5 Äldre			Grupp 6 Äldre		
Faktorer	Prioritet	Betyg	Faktorer	Prioritet	Betyg
Modig och empatisk ledning	2	3,6	Kompetensutveckling	13	3,7
Handlingskraftig ledning	3	3,2	Trygghet på/i arbetsplatsen	3	4,0
Lyhörd	4	4,2	Flexibilitet	1	2,8
Ansvarsfull	0	2,6	Feedback för utfört jobb	1	3,5
Återkoppling till medarbetare	0	2,6	Chans till eget initiativ	1	2,8
Stå för kvalitet	1	2,8	Lön	4	2,3
Tydligt ledarskap	4	3,6	Struktur	0	2,8
Tydlig kommunikation	0	3,2	Tillräckligt med tid/personal	3	2,0
Relevant kompetens i ledningen	0	3,6	Se alla medarbetare och deras kunskap	4	3,5
Kompetent personal	8	2,6	Matcha rätt kompetens till arbetsplatsen	1	3,2
Kontinuitet i ledarskapet	8	2,2	Lyhörd ledning	5	3,0

Grupp 7 HoS			Grupp 8 Socialpsykiatrin		
Faktorer	Prioritet	Betyg	Faktorer	Prioritet	Betyg
Kompetensutveckling	11	3,8	Ingångslön	6	2,3
Trevliga kollegor	0	4,8	Löneutveckling	3	2,3
Trygga avtal	5	4,2	Ickemonetära förmåner	0	2,7
Attraktiva arbetstider/flexibilitet	1	4,0	Kompetensutveckling	0	3,7
Rimlig belastning	3	3,6	Möjlighet att utvecklas inom sin roll	10	3,3
Bra ledning	1	4,8	Tillvaratagande av kunskap/kompetens	3	3,3
Närvarande ledarskap	1	4,8	Utbildad/kompetent personal	7	1,7
God relation till chef	1	4,8	Arbetskläder	0	3,3
Lön	6	4,0	Möjlighet till återhämtning	7	3,4
Ickemonetär kompensation	0	3,2	Ömsesidig respekt	1	3,7
			Öppet och tydligt ledarskap	2	3,7
			Verksamhetsnära ledarskap	2	3,1
			Trygghet	0	4,4
			Delaktighet	1	3,4
			Påverkansmöjligheter	1	3,4

Grupp 9 Äldre		
Faktorer	Prioritet	Betyg
Skyddsutrustning	0	4,2
Lyhörd	2	3,2
Lön	12	2,5
Bra organisation	6	3,5
Tillräcklig bemanning	1	2,5
Kommunikation	0	3,8
Närvarande chef	2	3,7
Tydliga förväntningar	0	3,2
Kompetenta och utbildade kollegor	3	2,5
Tid för kvalitet och genomdriva processer	1	3,5
Lokaler	2	2,8
Arbetskläder	1	3,2
Arbetsglädje	5	4,0