

# Personal- och kompetensförsörjning

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

**Heby kommun**

Januari 2025

*Carl-Gustaf Folkesson*

*Gustaf Almqvist*






# Sammanfattning

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Heby kommun

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Heby kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Ja	
Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	Ja	
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare och chefer?	Ja	
Bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Delvis	
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Delvis	

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen att:

- Vår granskning visar att Heby kommun har identifierat arbetsmiljö som en viktig aspekt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi vill i detta sammanhang särskilt trycka på vikten av att skapa en god arbetsmiljö för både medarbetare och chefer i organisationen. Vad gäller specifikt chefers arbetsmiljö anser vi att det är viktigt att chefer ges goda förutsättningar för sitt uppdrag, exempelvis vad gäller antalet underställda medarbetare.
- Att utveckla samarbetet med både universitet och högskolor med tanke på att detta är en viktig bas för framtida rekrytering i samband med praktik och motsvarande.
- Att vidta åtgärder för att dels utveckla möjligheterna till kompetensutveckling samt dels utveckla möjligheterna till karriärvägar inom kommunen i syfte att både kunna behålla och attrahera medarbetare. Vi anser att det är viktigt att kommunen som

arbetsgivare redan i samband med en anställning pekar på de utvecklingsmöjligheter som finns för medarbetare.

Heby kommun

Dnr: KS/2024:10:26

Nya medarbetare och chefer

Datum: 2025-01-27

- Att åtgärder vidtas för att utveckla introduktionen av nya medarbetare och chefer utifrån roller och ansvar. Vi anser att denna aspekt är en central fråga för att kunna behålla nya medarbetare och chefer.
- Att fortsatt arbeta vidare för att utveckla och stärka kommunens varumärke som arbetsgivare - både internt och externt. I detta sammanhang tror vi att en viktig del är att kommunicera alla de goda exempel som finns i verksamheterna och därigenom bidra till en kultur av stolta medarbetare och chefer.
- Att i arbetet med personal- och kompetensförsörjning fortsätta utveckla den uppföljning som sker samt vilka åtgärder som vidtas utifrån de resultat som framkommer i uppföljningarna. Vi anser även att dessa resultat bör återkopplas till verksamheterna för att på så sätt skapa förutsättningar för ökat engagemang och delaktighet.
- Att fullfölja arbetet med att analysera resultaten från avgångssamtalen och i detta sammanhang skapa en struktur som säkerställer att information från samtliga avgångssamtal analyseras.

# Innehållsförteckning

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	<b>4</b>
<b>Revisionskriterier</b>	<b>5</b>
<b>Avgränsning</b>	<b>5</b>
<b>Metod</b>	<b>5</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
<b>Inledning</b>	<b>6</b>
<b>Ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>6</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>6</b>
<b>Bedömning</b>	<b>8</b>
<b>Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>8</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>8</b>
<b>Bedömning</b>	<b>10</b>
<b>Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke</b>	<b>10</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>10</b>
<b>Bedömning</b>	<b>12</b>
<b>Arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt</b>	<b>13</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>13</b>
<b>Bedömning</b>	<b>16</b>
<b>Uppföljning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>17</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>17</b>
<b>Bedömning</b>	<b>19</b>
<b>Samlad bedömning</b>	<b>20</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>20</b>
<b>Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor - kompl eft kvalsäkring/CGF</b>	<b>22</b>

# Inledning

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

## Bakgrund

Enligt SKR är den största utmaningen i välfärden att kunna hitta rätt kompetens. När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler, istället behövs nya arbetssätt och att tillvarata och utveckla kompetensen hos de befintliga medarbetarna.

Digitalisering av kommunernas verksamheter en avgörande del för att kunna hantera framtidens rekryteringsbehov. Brister i kommunens styrning, uppföljning och kontroll av det personalstrategiska arbetet innebär en risk att de åtgärder som vidtas inte är ändamålsenliga för att möta de behov och förväntningar som finns på det kommunala serviceutbudet. Av mål och budget 2024, plan 2025-2026 framgår följande:

### ***“Kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare***

*Det är viktigt att alla anställda i Heby kommun känner delaktighet, optimism och framtidstro. Kommunen behöver bli en ännu attraktivare arbetsgivare. Frisknärvaron ska öka vilket är bra för individen, och det ger stabilare bemanning och den goda arbetsplatsen stärks.”*

Vidare framgår att:

### ***“Vara en attraktiv arbetsgivare där verksamheten har rätt kompetens***

- *Heby kommun ska erbjuda förutsättningar för medarbetare att utvecklas, trivas och få ett hållbart arbetsliv. Genom ständig utveckling och innovativa arbetssätt ska säkerställas att verksamheten har rätt kompetens och bemanning. (Alla nämnder)*
- *Med anställningstrygghet och en god arbetsmiljö, möjlighet att kompetensutveckla sig, balans mellan fritid och arbete samt genom att bidra till utvecklingsmöjligheter är vi en attraktiv arbetsgivare som säkrar förmågan att utföra och utveckla kommunens verksamheter. (Alla nämnder)”*

Mot bakgrund av ovanstående har revisorerna utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att granska arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Följande revisionsfrågor har besvarats:

1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
2. Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare och chefer?

4. Bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt (med kort sikt avser en tidsperiod på 1 - 3 år samt lång sikt en tidsperiod på 3 - 10 år)?
5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Heby kommun  
Dnr: K3/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

### Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen, kap 6 § 6.
- Kommunstyrelsens reglemente
- Övriga styrdokument med bäring på området

### Avgränsning

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsen. Granskningen avser revisionsåret 2024.

### Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Genomgång av protokoll avseende beslut som har bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet. Vi kommer i granskningen även att ta del av genomförda medarbetarundersökningar.

En enkät har skickats ut till chefer med personalansvar, innehållande frågor om förutsättningarna för arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Av de 46 chefer som mottog enkäten svarade 35 på samtliga frågor, vilket innebär en svarsfrekvens på 76 %.

Intervjuer har genomförts med:

- Personalutskottets presidium
- Personalchef
- Förvaltningschefer; barn- och utbildningsförvaltningen, vård- och omsorgsförvaltningen samt central förvaltning
- Fackliga företrädare (för att få ett arbetstagarperspektiv)

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningen har genomförts av Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor och Gustaf Almqvist. Kvalitetssäkring av rapporten har genomförts av Carin Hultgren, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwCs interna riktlinjer för kvalitetssäkring.

# Granskningsresultat

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

## Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga utifrån våra dokumentstudier samt intervjuer. I anslutning till respektive revisionsfråga redovisas även resultaten av vår enkät. Varje avsnitt avslutas med en bedömning. I slutet av rapporten lämnas en sammanfattande bedömning tillsammans med ett antal rekommendationer.

## Ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning

*Revisionsfråga 1: Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

### Iakttagelser

I kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsens lednings-, styrnings- och samordningsfunktion innefattar ett ansvar för personalpolitiken. I reglementet beskrivs att kommunstyrelsen är kommunens personalorgan med ansvar för alla frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare, tillika löne- och pensionsmyndighet för kommunens arbetstagare. Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för den centrala förvaltningen, kommunchefen och förvaltningscheferna med personal- och arbetsmiljöansvar. Därtill framgår bland annat att kommunstyrelsen även:

- ansvarar för övriga övergripande policyer och planer i personalpolitiska frågor
- med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- ansvarar för andra frågor som ankommer på kommunstyrelsen som anställningsmyndighet med personal- och arbetsmiljöansvar

I kommunstyrelsens delegationsordning<sup>1</sup> framgår vem som har delegerad beslutanderätt för enskilda beslut i kommunstyrelsens ställe. Delegationsordningen innehåller ett avsnitt som behandlar personalfrågor, inklusive beslut rörande anställning, löner, arbetsrelaterade ärenden samt facklig samverkan och förhandling. Dessutom finns avsnitt om andra personalrelaterade frågor, såsom bisysslor och avslut av anställning. Däremot klargörs inte i delegationsordningen vem som har ansvar för kommunens personal- och kompetensförsörjning på en övergripande nivå.

I Heby kommun finns ett personalutskott som löpande följer upp arbetet med personal- och kompetensförsörjning bland annat vad gäller yrkesgrupper där det finns svårigheter att rekrytera (bristyrken). I diskussionerna gällande personal- och kompetensförsörjning utgår personalutskottet från den sk ARUBA-modellen (se även revisionsfråga 3).

<sup>1</sup> Senast reviderad av kommunstyrelsen 2024-01-23 § 20

Personalutskottet har även ett övergripande ansvar för samordning och uppföljning av nämndernas arbetsmiljöarbete samt arbetar med övergripande lönesättningsfrågor.

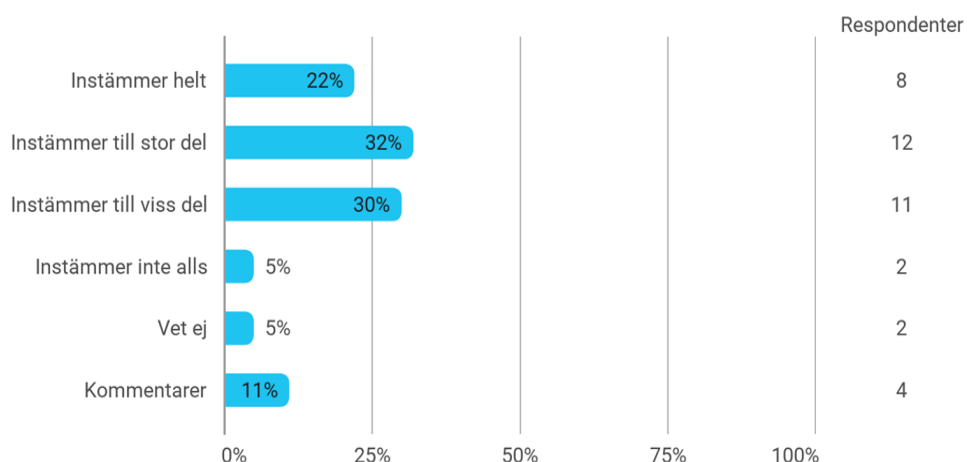
Heby kommun  
Dnr: KS/2024-10-29  
HandlingsId: 2025:191  
Regler: 2015:0-27

I utbildningsnämndens och vård- och omsorgsnämndens reglementen framgår att respektive nämnd är anställningsmyndighet för medarbetare inom förvaltningarna med undantag för förvaltningschef. Nämnderna har även ansvar för personal- och arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde. Respektive nämnds delegationsordningen innehåller även avsnitt avseende personalfrågor på liknande sätt som kommunstyrelsens.

Heby kommuns arbetsgivarpolicy<sup>2</sup> beskriver kommunens tre fokusområden i deras strävan efter att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. I arbetsgivarpolicyn framgår att dessa fokusområden är friska arbetsplatser, lika villkor - unika medarbetare samt kompetensförsörjning och utveckling. Policyn tydliggör däremot inte var ansvaret för personal- och kompetensförsörjningen ligger. Vi har även tagit del av kommunens medarbetarpolicy som beslutats av kommunfullmäktige. Medarbetarpolicyn beskriver de förväntningar som finns på medarbetare och chefer. Enligt policyn ska den ligga till grund för dialogen om uppdrag, mål och resultat, till exempel i medarbetarsamtal, vid lönesamtal och på arbetsplatsträffar.

I intervjuer beskrivs att ansvaret för personal- och kompetensförsörjningen i kommunen i huvudsak utgår från de dokument som tidigare beskrivits, samt utifrån nämndernas respektive verksamhetsplan. Ansvaret för personal- och kompetensförsörjningen ligger enligt de intervjuade hos kommunchefen och respektive förvaltningschef. I vår enkät som skickades ut framgår av diagram 1 nedan, att 54 procent av de som svarat att de instämmer helt eller till stor del huruvida de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen inom kommunen. Av enkätsvaren framgår även att 30 procent uppgett att de till viss del instämmer med påståendet.

#### *Enkät svar 1: Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal och kompetensförsörjning*



<sup>2</sup> Beslutad av kommunfullmäktige 2019-12-17 § 141



### *Bedömning*

#### *Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

#### **Ja**

Vi bedömer att det finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Av kommunstyrelsens reglemente framgår det övergripande ansvaret som åvilar kommunstyrelsen och som har bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet. På likartat vis anges nämnds ansvar i frågan i reglementet. Av vår enkät framgår att en relativt hög andel av de svarande upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjning.

Vi noterar att personalutskottet löpande tar del av arbetet kring personal- och kompetensförsörjning vilket vi anser bidrar till att sätta ett ökat fokus på denna viktiga fråga.

### **Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning**

#### *Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?*

#### *lakttagelser*

I det kommunövergripande mål- och budgetdokumentet för år 2024, med plan för 2025 till 2026<sup>3</sup>, framgår de inriktningsmål som beslutats av fullmäktige. Ett av dessa inriktningsmål anger att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare där verksamheten har rätt kompetens. Detta mål gäller för samtliga nämnder. Med utgångspunkt i detta inriktningsmål ska kommunen:

- erbjuda förutsättningar för medarbetare att utvecklas, trivas och få ett hållbart arbetsliv. Genom ständig utveckling och innovativa arbetssätt ska säkerställas att verksamheten har rätt kompetens och bemanning
- med anställningstrygghet och en god arbetsmiljö ge möjlighet till kompetensutveckling, balans mellan fritid och arbete samt genom att bidra till utvecklingsmöjligheter, vara en attraktiv arbetsgivare som säkrar förmågan att utföra och utveckla kommunens verksamheter

I dokumentet framgår att följande mått med tillhörande mätmetoder tagits fram för att bedöma graden av måluppfyllelse:

- Andel heltidsanställda (% av totalt)
- Hållbart medarbetarengagemang
- Sjukfrånvaro total %
- Personalomsättning tillsvidareanställda
- Antal chefer med mer än 30 medarbetare
- Jag kan rekommendera andra att söka jobb inom Heby kommun

<sup>3</sup> Beslutad av kommunfullmäktige 2323-11-21 § 118

Av vår genomgång av kommunstyrelsens, utbildningsnämndens samt vård- och omsorgsnämndens verksamhetsplaner för år 2024 framgår att samtliga verksamhetsplaner innehåller de av fullmäktige beslutade målen.

Heby kommun  
Bnr: KS/2024-10:26  
Mål Id: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

I kommunstyrelsens verksamhetsplan<sup>4</sup> framgår att kompetensförsörjning är en utmaning för de flesta av kommunens verksamheter, både vad gäller att attrahera kompetens, men också i att behålla och utveckla kompetensen. Kommunstyrelsen kan bidra genom en samordning och spetskompetens för att stötta nämnderna i sitt arbete på området. Därtill framgår det att kommunstyrelse, genom utvecklande ledarskap, bidrar till att stärka kommunens chefer i det coachande ledarskapet i syfte att vara en attraktiv arbetsgivare som behåller medarbetare i högre grad samt det höga medarbetarengagemanget som finns inom kommunen. I verksamhetsplanen framgår det även att ett arbetsgivarvarumärke ska tas fram under 2024 där kommunens erbjudande till medarbetarna, paketeras och synliggörs.

Uppföljning av mål och uppdrag sker i huvudsak i delårsrapport och årsredovisning. I årsredovisningen för år 2023 och delårsrapporten per augusti 2024 redogörs måluppfyllelse. Vid genomgång av årsredovisningen för 2023 noteras att kommunen tidigare haft mål avseende att kommunen ska vara en jämställd och attraktiv arbetsgivare med en medveten strategi för kompetensförsörjning och moderna verktyg för rekrytering. Uppföljningen av målen kommer att mer utförligt beskrivas senare i denna revisionsrapport.

I intervjuer beskrivs fullmäktiges inriktningsmål avseende kompetensförsörjning vara något som tydligt berör samtliga nämnder och verksamheter inom kommunen. Personal- och kompetensförsörjningsfrågor beskrivs som högt prioriterade, och att kommunen tillsatt en organisationsutvecklare som arbetar med dessa frågor utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

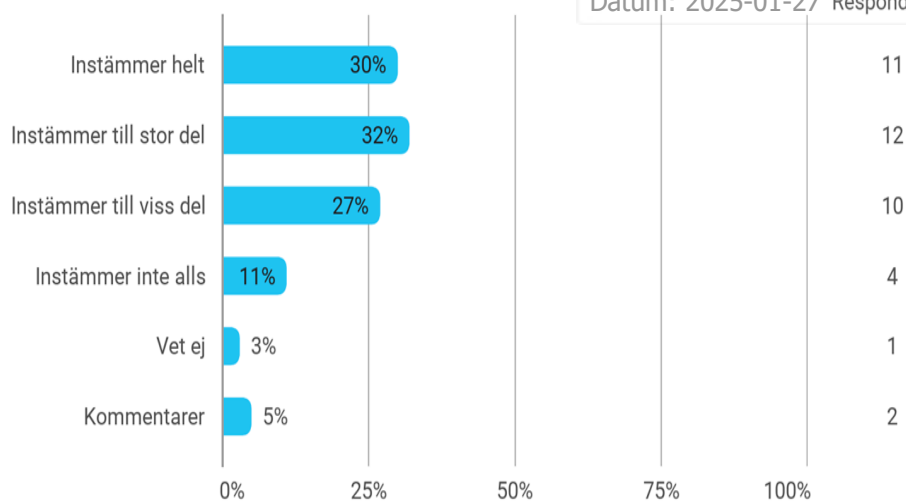
Av enkätsvaren (se enkätsvar 2 nedan) framgår att 52 procent instämmer helt eller till stor del avseende huruvida de har kännedom om mål och strategier gällande personal och kompetensförsörjningen.

---

<sup>4</sup> Antagen 2023-12-05 § 252

## Enkät svar 2: Jag har kännedom om mål och strategier gällande personal och kompetensförsörjning.

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27  
Respondenter



### Bedömning

#### Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?

##### Ja

Vår granskning visar att mål är formulerade kopplat till personal- och kompetensförsörjning och som uttrycker att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Avseende strategier för personal- och kompetensförsörjning visar vår granskning att det finns konkretiserat vilka områden som behöver uppmärksammas för att uppnå målsättningen med en attraktiv arbetsgivare. I detta sammanhang noterar vi att arbetsmiljön anges vara ett av dessa områden. Vi anser att arbetsmiljöfrågan är av stor betydelse för att både kunna behålla och rekrytera medarbetare och chefer.

Dock anser vi att det resultat som framkommer i vår enkät kring kännedomen om mål- och strategier indikerar att åtgärder behöver vidtas för att öka medvetandegraden, inte minst vad gäller vilka strategier som ska tillämpas för att säkerställa en god personal- och kompetensförsörjning.

### Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke

#### Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare och chefer?

##### Iakttagelser

I våra intervjuer uttrycker merparten att det under de senaste åren pågått ett aktivt arbete i syfte att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke. Detta arbete beskrivs ha inletts innan pandemin och att det är ett område som är särskilt i fokus.

I intervjuer framhävs att en viktig framgångsfaktor i arbetet med att utveckla arbetsgivarvarumärket är att kommunikationsavdelning har blivit involverad och

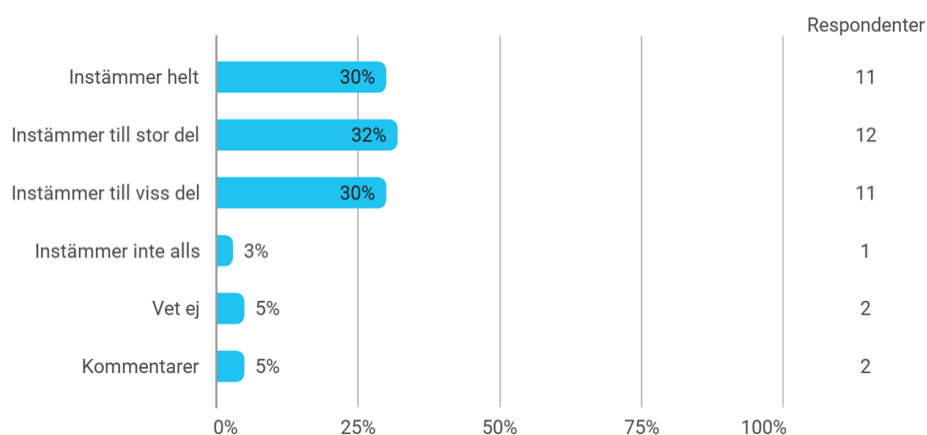
etablerat ett nära samarbete med personalenheten. Detta samarbete berör särskilt frågor gällande rekrytering och arbetsgivarvarumärket. Ett fokusområde i detta arbete har varit att arbeta för att öka medarbetarnas stolthet kring att arbeta i kommunen. En särskild satsning i detta arbete uppges ha varit att lyfta fram medarbetare på intranätet, då dessa beskrivs vara de främsta ambassadörerna. I detta sammanhang uppges det vara viktigt att inte skönmåla arbetslivet inom kommunen, utan att visa på en autenticitet. Denna kampanj beskrivs som framgångsrik, och att kommunen även är aktiv på sociala medier för marknadsföring.

Heby kommun har bland annat ett Instagram-konto samt ett LinkedIn-konto där olika delar av kommunens verksamheter lyfts fram. Detta ger en möjlighet för medarbetare att förmedla en bild av det dagliga arbetet och på så sätt marknadsföra sig i sociala medier. Detta beskrivs som viktigt inte minst mot bakgrund av att sociala medier är den plattform där morgondagens medarbetare till stor del befinner sig.

I intervjuer framgår att det i arbetet med att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke, varit viktigt att lyfta fram den samhällsnytta som ett arbete inom kommunen medför. I intervjuer beskrivs att kommunen även arbetar utifrån ARUBA-modellen<sup>5</sup> som till viss del berör arbetet med arbetsgivarvarumärket, även om modellen i huvudsak syftar till att arbeta strategiskt för att säkra personal- och kompetensförsörjningen (se nästa revisionsfråga 4). I arbetet med att utveckla arbetsgivarvarumärket och attrahera samt behålla nya medarbetare och chefer framhålls det att det är viktigt att betona möjligheter till utveckling, bra ledarskap, balans mellan arbete och fritid samt meningsfulla arbetsuppgifter, utöver att erbjuda en konkurrenskraftig lön.

I vår enkät (fråga 3 nedan) framgår att 62 procent av de som svarat instämmer helt eller till stor del avseende det genomförs åtgärder för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. I övrigt uppger 30 procent att de instämmer i frågan till viss del.

*Enkät svar 3: Jag anser att åtgärder genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.*

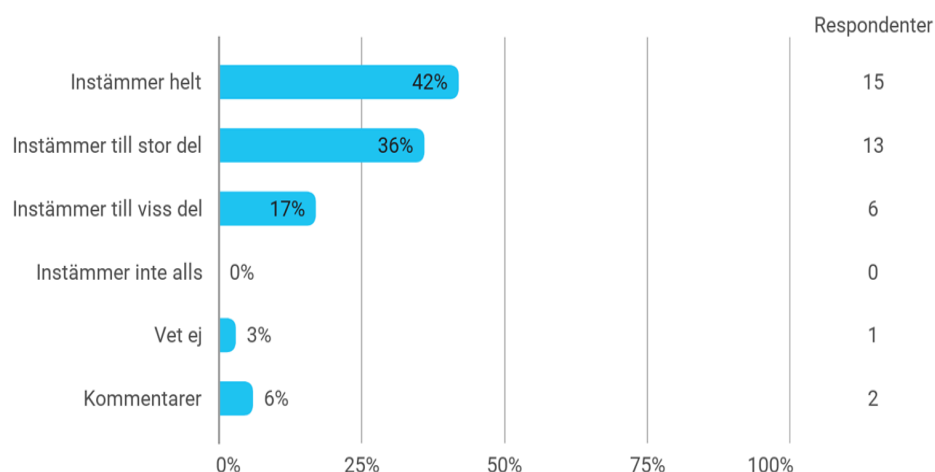


<sup>5</sup> ARUBA - förkortning för attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta, en modell som används för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln

I kommunstyrelsen verksamhetsplan för år 2024 framgår det att arbetet med att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke ska fortsätta. Vidare framgår att det kommer genomföras satsningar på att utbilda chefer som leder andra chefer. Av verksamhetsplanen framgår det även att praktikplatser för studenter ska uppmuntras, då detta betraktas som en ingång till framtida anställning.

Av enkätsvaren (fråga 4) framgår att 78 procent anser att de helt eller till stor del instämmer i påståendet att de kan rekommendera andra att börja arbete i Heby kommun.

#### *Enkät svar 4: Anser du att du kan rekommendera andra att börja arbete i Heby kommun?*



#### *Bedömning*

*Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare och chefer?*

#### **Ja**

Vi bedömer att det genomförs aktiviteter för att marknadsföra kommunens varumärke som arbetsgivare genom exempelvis närvaro på sociala medier. Vi kan konstatera utifrån enkätresultaten att varumärket som arbetsgivare är relativt starkt och att det finns en hög benägenhet bland de svarande att rekommendera kommunen som arbetsgivare. Vi anser att detta utgör ett viktigt bidrag till att bygga ett arbetsgivarvarumärke som upplevs som genuint - både internt och externt.

Vi noterar även det samarbete som pågår mellan personalenheten och kommunikationsenheten vilket vi anser är en framgångsfaktor och borgar för att kommunikationen av arbetsgivarvarumärket ger önskad effekt.

## Arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt

Revisionsfråga 4: Bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
Utsälg nr: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

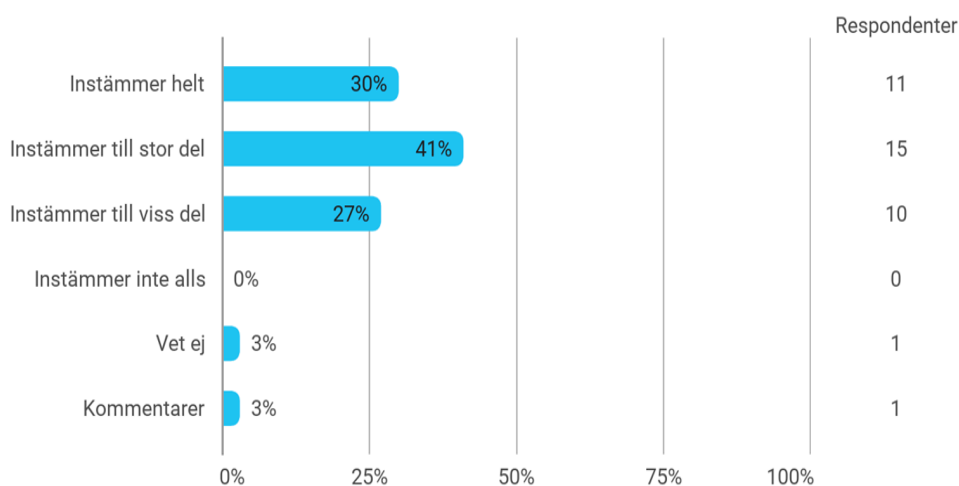
### lakttagelser

I kommunens arbetsgivarpolicy framgår att Heby kommun ska arbeta strategiskt med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare för att kunna nå verksamheternas mål på både kort och lång sikt. Enligt arbetsgivarpolicyen ska kommunen uppmuntra till kompetensutveckling genom intern rörlighet inom kommunen samt tidigt upptäcka de medarbetare som har goda förutsättningar för att bli bra ledare.

Vidare beskrivs att ständig kompetensutveckling av chefer är en viktig strategisk fråga för kommunen, och att nuvarande chefer arbetar utifrån ett utvecklande ledarskap, vilket ger medarbetarna förutsättningar att ta ansvar för sina uppdrag och den gemensamma utvecklingen. I policyen framgår det även att kommunen strävar efter att ha ett konkurrenskraftigt löneläge och att kommunens lönepolitik ska visa på ett tydligt samband mellan måluppfyllelse och lön genom att goda arbetsresultat premieras.

Av vår enkät (se fråga 5) framgår det att 71 procent instämmer helt eller till stor del i att det finns väl fungerande riktlinjer för rekrytering. I övrigt uppger 27 procent att man instämmer till viss del.

*Enkät svar 5: Jag anser att det finns väl fungerande riktlinjer för rekrytering.*



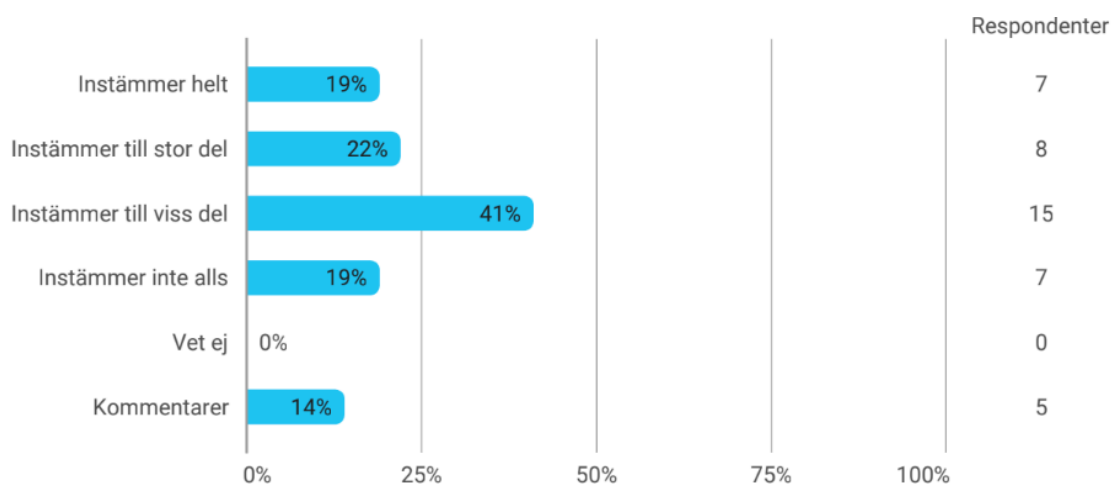
I enkäten ställde vi även frågan hur rutinerna för *introduktion* av nya medarbetare fungerar (diagram 6). Svaren indikerar att det finns en splittrad bild när det gäller hur dessa rutiner fungerar där 41 procent instämde helt eller till stor del i påståendet medan 41 procent instämde till viss del och 19 procent som inte instämde alls i påståendet. Av de kommentarer som lämnats till enkätsvaren kan bland annat följande noteras:

*“Vi har egen checklista och rutin för detta”*

*“Det borde finnas tydligare och mer likartade rutiner för introduktion för alla medarbetare oavsett anställningsform”*

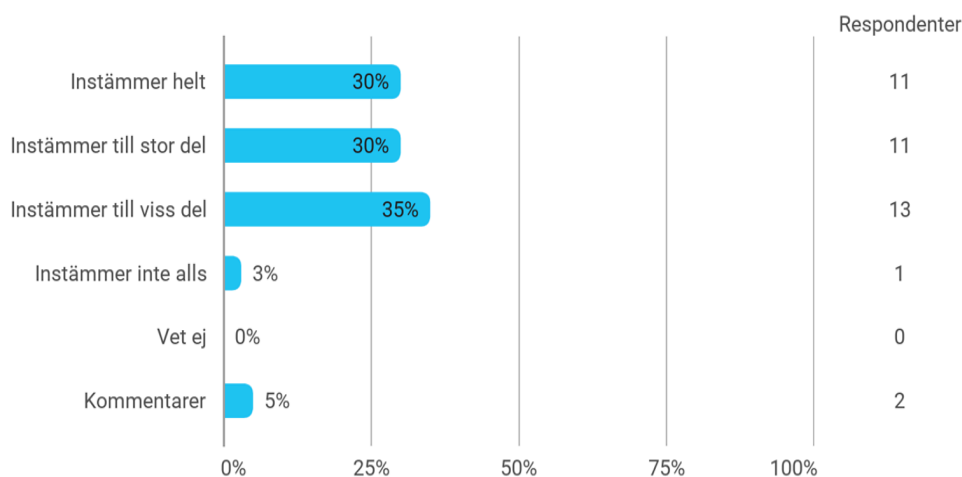
Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-07

**Enkät svar 6: Jag anser att det finns väl fungerande riktlinjer för introduktion av nya medarbetare**



Av enkät svaren i fråga 7 framgår att 60 procent instämmer helt eller till stor del i att de har tillgång till ett stöd som motsvarar behovet när det gäller att rekrytera medarbetare inom mitt ansvarsområde. I övrigt uppger 35 procent av de svarande att de instämmer i påståendet till viss del.

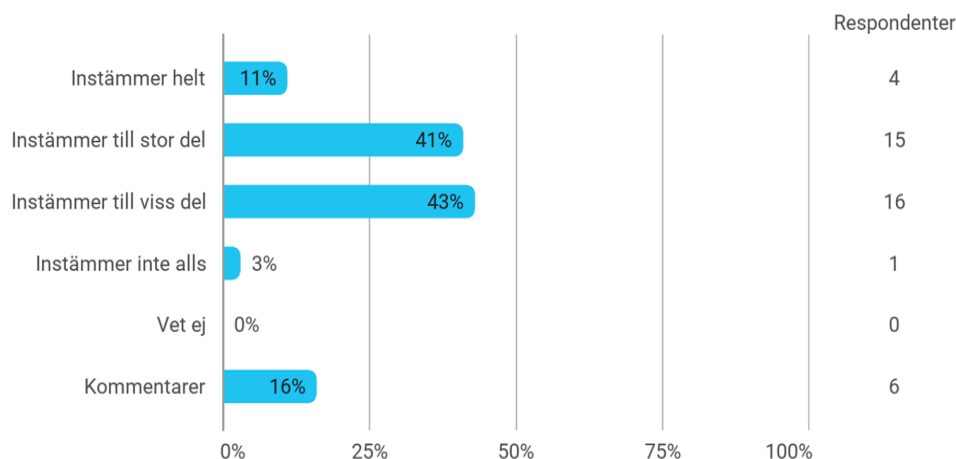
**Enkät svar 7: Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera medarbetare inom mitt ansvarsområde.**



I vår enkät ställde vi frågan om man anser sig ha tillgång till ett stöd som motsvarar behovet när det gäller att kunna behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde (fråga 8). Av svaren framgår att 52 procent instämmer helt eller till stor del i att de har tillgång till ett stöd som motsvarar det behov som finns för att kunna behålla och utveckla medarbetare inom respektive ansvarsområde. Dock svarade 43 procent att de instämde i påståendet endast till viss del.

I enkäten gavs möjlighet att kommentera svaren. Vissa av dessa fritextsvar indikerar att det finns en upplevelse av att det saknas en möjlighet att vidareutveckla personal för att kunna vara lika attraktiv som andra konkurrerande arbetsgivare. Därtill indikerar vissa fritextsvar att det finns en upplevelse av att det inte finns tillräckligt med medel för kompetensutveckling av medarbetare

*Enkät svar 8. Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att kunna behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde.*



Kommunen arbetar utifrån ARUBA-modellen vilket beskrivits tidigare i rapporten. Modellen beskrivs av de intervjuade som en bra modell för att på ett systematiskt vis arbeta med personal- och kompetensförsörjning - på både kort och lång sikt. En ytterligare fördel med modellen är att den bidrar till att skapa strategier för att hantera personal- och kompetensförsörjning över hela anställningsförloppet - från rekrytering till avslut.

Av våra intervjuer framgår att skolorna inte ges möjlighet att ta emot VFU-studenter<sup>6</sup> i samma utsträckning som tidigare eftersom Uppsala universitet minskat ner på antalet samarbetskommuner. Detta beskrivs som problematiskt eftersom VFU-studenterna skapar möjlighet till att kunna rekrytera när studenterna tagit sin examen.

En faktor för att kunna behålla medarbetare är att det finns möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter för både medarbetare och chefer. Mot denna bakgrund ställde vi en fråga om hur dessa möjligheter ser ut i vår enkät. Av svaren framgår att 28 procent instämde helt eller delvis i att det finns möjligheter till att göra karriär samt få möjlighet till kompetensutveckling. Dock svarade 47 procent att de endast till viss del instämde i påståendet samt 19 procent som inte instämde alls i påståendet om att det finns möjlighet till kompetensutveckling och till att göra karriär.

Av intervjuer framgår även att Heby kommun bedömts tidigare ha haft konkurrenskraftiga löner jämfört med andra kommuner vilket inneburit att man kunnat locka till sig medarbetare. Dock har övriga kommuner kommit ikapp lönemässigt.

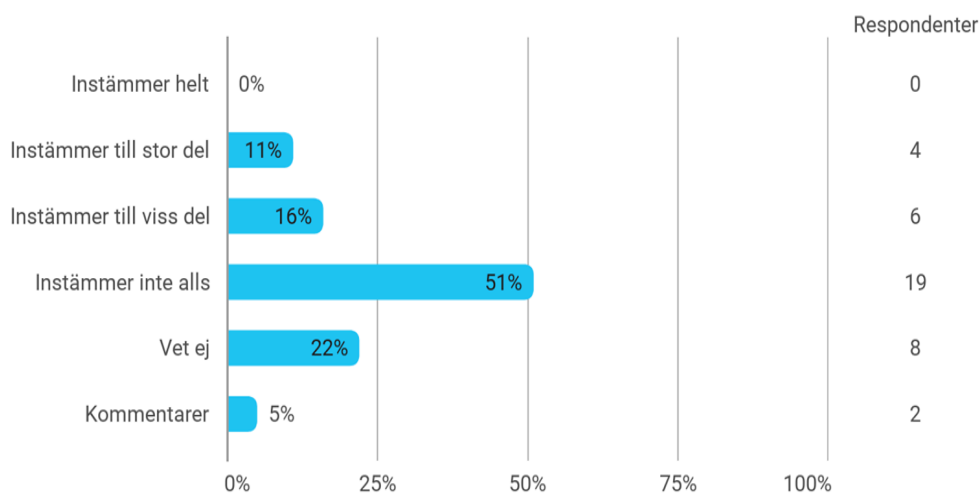
<sup>6</sup> VFU - verksamhetsförlagd utbildning



I vår enkät (fråga 9) framgår att 51 procent av de som svarat inte alls instämmer i påståendet att det finns en god samverkan med universitet och högskolor avseende personal och kompetensförsörjning. I gengäld anser 27 procent av de svarande att de instämmer till stor del eller till viss del i påståendet.

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
Process ID: 2025-01-27  
Datum: 2025-01-27

*Enkät svar 9: Jag upplever att det finns en god samverkan med universitet och högskolor avseende personal och kompetensförsörjning.*



I intervjuer med fackliga företrädare beskrivs att det varierar mellan olika yrkeskategorier och avtalsområdena i hur svårt det är att rekrytera till utannonserade tjänster. Det ges uttryck för att det är svårare att rekrytera till tjänster utanför centralorten. I samtliga intervjuer beskrivs att tillgången till kollektivtrafik innebär begränsningar för hur man kan pendla inom kommunen i synnerhet i nord/sydlig riktning.

I intervjuer anges även att nuvarande skolstruktur med skolor på de mindre orterna innebär svårigheter med att kunna behålla och rekrytera behörig personal. I intervjuer med företrädare för skolverksamheten anges att den främsta svårigheten avseende rekrytering i nuläget är att hitta behöriga sökanden inom elevhälsan (exempelvis kurator, specialpedagog och skolsköterska). Därtill uppges även fritidspedagoger/lärare i fritidshem samt vissa lärartjänster vara svårrekryterade. Inom vård- och omsorgsområdet uppges exempelvis erfarna socialsekreterare vara svåra att rekrytera.

### *Bedömning*

*Bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

#### **Delvis**

Vi bedömer att det till viss del sker ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen. Vår enkät visar att det finns goda rutiner för rekrytering samt att det finns tillgång till stöd i samband med rekryteringsprocessen vilket vi anser är viktigt för att få en hög kvalitet i rekryteringsarbetet och därmed uppfattas som en god arbetsgivare.

Dock anser vi att det finns behov av att utveckla samarbetet med universitet och högskolor eftersom detta, enligt vår uppfattning, utgör en viktig bas för framtida rekrytering i samband med praktik och motsvarande. Vi konstaterar även att det finns behov av att utveckla möjligheterna till både kompetensutveckling samt möjligheterna till karriärvägar inom kommunen. Vår enkät indikerar även att det finns anledning att se över hur introduktionen av nya medarbetare sker. Vi anser att en väl fungerande introduktion är en viktig framgångsfaktor att kunna behålla nya medarbetare och chefer.

## **Uppföljning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning**

### *Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

#### *lakttagelser*

I den kommunövergripande delårsrapporten per augusti 2024<sup>7</sup> beskrivs att brister i kompetensförsörjning påverkar kommunens förmåga att utföra sina välfärdstjänster. Många verksamheter har stora utmaningar i att rekrytera till viktiga funktioner i nuläget och denna situation bedöms förvärras framöver. I delårsrapporten framgår även att arbetet med kompetensförsörjning behöver bedrivas på flera olika plan. Detta handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare för att dels kunna behålla och dels attrahera framtida medarbetare till Heby kommun. Verksamheterna behöver även ställa om till förändrade arbetssätt och ny teknik.

I delårsrapporten anges att bland annat sjuksköterskor, arbetsterapeuter och socialsekreterare samt vissa lärarkategorier är svåra att rekrytera i nuläget.

Av delårsrapporten framgår även att bedömningen är att man delvis förväntas uppnå målsättningen att vara en attraktiv arbetsgivare där verksamheten har rätt kompetens. Av de sex måtten, som beskrevs i samband med revisionsfråga två i denna rapport, har fyra bedömts som uppnådda vid mättillfället. I delårsrapporten framgår att andelen tillsvidareanställda ökar, sjuktalen är i linje med måttet och personalomsättningen är relativt låg. Antalet chefer med mer än 30 medarbetare anges vara lika många som under 2023.

Vi har tagit del av en resultatrapport för medarbetarenkäten som genomfördes år 2023 (resultatet av medarbetarundersökning 2024 fanns inte tillgängligt vid granskningstillfället). Av rapporten framgår att medarbetarenkäten syftar till att undersöka Heby kommuns medarbetares syn på medarbetarskap, arbetsmiljö och likabehandling på samtliga arbetsplatser inom kommunen. Resultatet ligger till grund för dialog och utveckling på varje arbetsplats och enhet, och ska förse ledningen med underlag för långsiktiga strategier och åtgärdsplaner. En kortfattad sammanfattning av 2023 års medarbetarundersökning återfinns i årsredovisningen för 2023.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av en sammanställning av de avgångssamtal som genomförts med chefer under perioden september 2020 till september 2024. Syftet med avgångssamtalen är att samla chefs erfarenheter och dra

<sup>7</sup> antagen av kommunstyrelsen 2024-10-15 § 182

lärdomar av dessa för framtiden och därmed utveckla arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Följande förbättringsförslag identifierades utifrån de genomförda avgångssamtalen:

Heby kommun  
Dnr: KS/2024-10-26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

- Skapa möjligheter för karriärutveckling och personlig utveckling inom organisationen för att behålla medarbetare som söker nya utmaningar eller rollförändringar. Inte enbart avseende chefspositioner, utan även utvecklingsvägar för specialister och andra icke-ledande positioner.
- Införa en mer strukturerad och stödande introduktionsprocess för nya chefer som inkluderar både övergripande och verksamhetsspecifik orientering för att säkerställa att de känner sig välkomna och väl informerade från start.
- Skapa ett mentorprogram där nya och befintliga chefer kan kopplas ihop med mer erfarna kollegor från olika delar av organisationen för att främja erfarenhetsutbyte och stöd över förvaltningsgränserna.
- Se över formen för ledningsgrupper med tydligare struktur och agenda. Öka fokus på strategiska och verksamhetskritiska frågor i ledningsgruppsmötena, snarare än att diskutera administrativa detaljer eller enbart utbyta information.
- Förbättra det administrativa stödet genom att tillhandahålla fler resurser och stödfunktioner som kan avlasta cheferna i deras dagliga arbete och ge dem mer tid att fokusera på ledarskap och strategiska initiativ.

I vår enkät ställde vi frågan i vilken utsträckning som avgångssamtal genomförs och dokumenteras när en medarbetare väljer att avsluta sin anställning eller går i pension. Svaren visar att 78 procent av cheferna uppgav att de helt eller till stor del genomförde avgångssamtal. I någon av kommentarerna till enkätfrågan angavs att det finns behov av att förbättra systematiken kring dokumentation och uppföljning av avgångssamtalen.

Vid genomgång av sammanställning avseende väsentliga personalförhållanden för perioden 1 januari till 31 augusti 2024 framgår att arbetet med att utöka andelen heltidsanställda medarbetare kommer att fortsätta. Detta utifrån modellen *Heltid som norm - Handlingsplan Heby kommun*. Personalboksutet innehåller ett avsnitt som särskilt berör personalförsörjning och kompetensutveckling.

I personalboksutet beskrivs att det råder stor konkurrens på arbetsmarknaden om många av de medarbetare som behövs för att bedriva till exempel vård, förskola och äldreomsorg. Därtill framgår att kommunen påverkas av stora pensionsavgångar och hög personalomsättning, samtidigt som yrken inom välfärdssektorn har utmaningar i att locka yngre att söka sig till utbildningar och yrkesroller där dessa jobb finns. Utifrån detta behöver Heby kommun uppfattas som en intressant och bra arbetsgivare för att säkerställa att kommunen även i framtiden kan anställa de kunniga och engagerade medarbetare som krävs.

I personalbokslutet framgår att det pågår ett arbete inom flera områden på både strategisk och operativ nivå med bäring på kompetensförsörjning och utvecklingen av kommunens arbetsgivarvarumärke. Personalbokslutet innehåller flera exempel på aktiviteter som genomförs i detta arbete.

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:28  
Behandlingsår: 2025-01-27  
Datum: 2025-01-27

I intervjuer med personalutskottet framgår att utskottet tar del av uppföljningar med bäring på granskningsområdet. Personalutskottet tar bland annat del av arbetsmiljöenkäter och uppföljning avseende personalomsättning. I övrigt uppges personalutskottet i huvudsak ansvara för lönepolitik och vara ett beredande utskott inför kommunstyrelsen.

### *Bedömning*

#### *Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

#### **Delvis**

Vår granskning visar att uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning sker i samband med delårsrapport, årsredovisning samt i personalbokslutet. Dock anser vi att det behöver framgå tydligare vilka åtgärder som vidtas utifrån de resultat som framkommer i uppföljningarna. Vi anser att det är av stor vikt att åtgärder formuleras och att dessa åtgärder kontinuerligt följs upp för att säkerställa att åtgärderna får en önskad effekt.

Vi anser även i sammanhanget att det är viktigt att resultaten återkopplas till verksamheterna för att på så sätt skapa förutsättningar för ökad kunskapsspridning kring framgångsrika metoder för att behålla och attrahera medarbetare och chefer.

Vi noterar att resultaten av avgångssamtalen har analyserats vilket vi anser utgör viktig information för att förbättra och utveckla arbetsgivarvarumärket.

# Samlad bedömning

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Heby kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Vår granskning visar att Heby kommun har identifierat arbetsmiljö som en viktig aspekt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi vill i detta sammanhang särskilt trycka på vikten av att skapa en god arbetsmiljö för både medarbetare och chefer i organisationen. Vad gäller specifikt chefers arbetsmiljö anser vi att det är viktigt att chefer ges goda förutsättningar för sitt uppdrag, exempelvis vad gäller antalet underställda medarbetare.
- Utveckla samarbetet med både universitet och högskolor med tanke på att detta är en viktig bas för framtida rekrytering i samband med praktik och motsvarande.
- Att åtgärder vidtas för att dels utveckla möjligheterna till kompetensutveckling samt dels utveckla möjligheterna till karriärvägar inom kommunen i syfte att både kunna behålla och attrahera medarbetare. Vi anser att det är viktigt att kommunen som arbetsgivare redan i samband med en anställning pekar på de utvecklingsmöjligheter som finns för medarbetare.
- Att åtgärder vidtas för att utveckla introduktionen av nya medarbetare och chefer utifrån roller och ansvar. Vi anser att denna aspekt är en central fråga för att kunna behålla nya medarbetare och chefer.
- Att fortsatt arbeta vidare för att utveckla och stärka kommunens varumärke som arbetsgivare - både internt och externt. I detta sammanhang tror vi att en viktig del är att kommunicera alla de goda exempel som finns i verksamheterna och därigenom bidra till en kultur av stolta medarbetare och chefer.
- Att i arbetet med personal- och kompetensförsörjning fortsätta utveckla den uppföljning som sker samt vilka åtgärder som vidtas utifrån de resultat som framkommer i uppföljningarna. Vi anser även att dessa resultat bör återkopplas till verksamheterna för att på så sätt skapa förutsättningar för ökat engagemang och delaktighet.
- Att fullfölja arbetet med att analysera resultaten från avgångssamtalen och i detta sammanhang skapa en struktur som säkerställer att information från samtliga avgångssamtal analyseras.

Heby kommun  
Dnr: KS/2024:10:26  
HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

Revisionsfråga	Bedömning
1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	<p><b>Ja</b></p> <p>Vi bedömer att det finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Av kommunstyrelsens reglemente framgår det övergripande ansvaret som åvilar kommunstyrelsen och som har bäring på området. På likartat vis anges nämnds ansvar i frågan i reglementet. Av vår enkät framgår att en relativt hög andel av de svarande upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning. Vi noterar att personalutskottet löpande tar del av arbetet kring personal- och kompetensförsörjning vilket vi anser bidrar till att sätta ett ökat fokus på denna viktiga fråga.</p>
2. Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	<p><b>Ja</b></p> <p>Vår granskning visar att mål är formulerade kopplat till personal- och kompetensförsörjning och som uttrycker att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Avseende strategier för personal- och kompetensförsörjning finns konkretiserat vilka områden som behöver uppmärksammas för att uppnå målsättningen med en attraktiv arbetsgivare. I detta sammanhang noterar vi att arbetsmiljön anges vara ett av dessa områden. Dock anser vi att åtgärder behöver vidtas för att öka medvetandegraden om mål- och strategier, inte minst vad gäller vilka strategier som</p>

ska tillämpas för att säkerställa en god personal- och kompetensförsörjning.

KS/2024:10:26  
ÄrendesId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare och chefer?

#### Ja

Vi bedömer att det genomförs aktiviteter för att marknadsföra kommunens varumärke som arbetsgivare genom exempelvis närvaro på sociala medier. Vi kan konstatera utifrån enkätresultaten att varumärket som arbetsgivare är relativt starkt och att det finns en hög benägenhet bland de svarande att rekommendera kommunen som arbetsgivare. Vi anser att detta utgör ett viktigt bidrag till att bygga ett arbetsgivarvarumärke som upplevs som genuint - både internt och externt. Vi noterar även det samarbete som pågår mellan personalenheten och kommunikationsenheten vilket vi anser är en framgångsfaktor och borgar för att kommunikationen av arbetsgivarvarumärket ger önskad effekt.



4. Bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

#### Delvis

Vi bedömer att det till viss del sker ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen. Vår enkät visar att det finns goda rutiner för rekrytering samt att det finns tillgång till stöd i samband med rekryteringsprocessen vilket vi anser är viktigt för att få en hög kvalitet i rekryteringsarbetet och därmed uppfattas som en god arbetsgivare. Dock anser vi att det finns behov av att utveckla samarbetet med universitet och högskolor eftersom detta, enligt vår uppfattning, utgör en viktig bas för framtida rekrytering i samband med





praktik och motsvarande. Vi konstaterar även att det finns behov av att utveckla möjligheterna till både kompetensutveckling samt möjligheterna till karriärvägar inom kommunen. Vår enkät indikerar även att det finns anledning att se över hur introduktionen av nya medarbetare sker. Vi anser att en väl fungerande introduktion är en viktig framgångsfaktor att kunna behålla nya medarbetare och chefer.

HandlingsId: 2025:191  
Datum: 2025-01-27

5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

#### **Delvis**

Vår granskning visar att uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning sker i samband med delårsrapport, årsredovisning samt i personabokslutet. Dock anser vi att det behöver framgå tydligare vilka åtgärder som vidtas utifrån de resultat som framkommer i uppföljningarna. Vi anser att det är av stor vikt att åtgärder formuleras och att dessa åtgärder kontinuerligt följs upp för att säkerställa att åtgärderna får en önskad effekt. Vi anser även i sammanhanget att det är viktigt att resultaten återkopplas till verksamheterna för att på så sätt skapa förutsättningar för ökad kunskapsspridning kring framgångsrika metoder för att behålla och attrahera medarbetare och chefer. Vi noterar att resultaten av avgångssamtalen har analyserats vilket vi anser utgör viktig information för att förbättra och utveckla arbetsgivarvarumärket.



2025-01-23

Carin Hultgren

Carl-Gustaf Folkesson

---

Certifierad kommunal revisor  
*Uppdragsledare*

---

Certifierad kommunal revisor  
*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Heby kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2024-06-18. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.