



FALKENBERG
REVISORERNA

Datum 2022-02-17

Kommunstyrelsen

Kommunfullmäktige – för kännedom

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Revisorerna i Falkenbergs kommun har gett PwC i uppdrag att genomföra en granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Vår bedömning

Vi bedömer att Kommunstyrelsen inte helt säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Vi baserar vår bedömning på genomgången av de revisionsfrågor vilka redovisas i bifogad revisionsrapport.

Våra rekommendationer är:

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till Kommunstyrelsen:

- Säkerställ att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen
- Säkerställ att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltningarna och HR för att hamna på rätt nivå.
- Överväg att ta fram indikatorer till de framtagna målen i syfte att förbättra förutsättningarna att följa upp och bedöma målen samt att vidta åtgärder vid behov.

- Överväg att samtliga förvaltningar har upprättade kompetensförsörjningsplaner samt att dessa antas av respektive nämnd.
- Sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande.

I övrigt hänvisar vi till granskningsrapporten som bifogas i bilaga: PwC Revisionsrapport ” *Granskning av personal- och kompetensförsörjning*”.

Vi önskar era kommentarer senast 2022-06-30. Svar skickas till kommunrevisionen; jan.johansson@pol.falkenberg.se

Falkenberg den 17 februari 2022



.....
Jan Johansson
Ordförande revisionen



.....
Gösta Svensson
Vice ordförande revisionen

Bilaga: Revisionsrapport PwC ”*Granskning av personal- och kompetensförsörjning*”

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Falkenbergs kommun

Februari 2022

Petra Ribba

Sara Sommarin

Carl-Gustaf Folkeson, Certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Falkenbergs kommun genomfört en granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer 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?	Delvis	
Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis	
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis	
Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Uppfylld	
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Delvis	

Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen
- Säkerställ att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltningarna och HR för att hamna på rätt nivå.
- Överväg att ta fram indikatorer till de framtagna målen i syfte att förbättra förutsättningarna att följa upp och bedöma målen samt att vidta åtgärder vid behov.
- Tillse att samtliga förvaltningar har upprättade kompetensförsörjningsplaner samt att dessa antas av respektive nämnd.

- Sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	5
Bakgrund	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Revisionskriterier	5
Avgränsning	6
Metod	6
Granskningsresultat	7
Organisation	7
Ansvarsfördelning	7
Mål och strategier	10
Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke	12
Kompetensförsörjningen på kort och lång sikt	15
Uppföljningar och åtgärder	17
Samlad bedömning	19
Rekommendationer	19
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	20
Bilaga för reglemente	21

Inledning

Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommunsektorns största utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Samtidigt finns det brist på personal i flera yrkesgrupper samt ekonomiska utmaningar i kommunerna.

Det är därför viktigt att kommuner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av kunskap om framtida personal- och rekryteringsbehov kan adekvata strategiska planer för hur personal- och kompetensförsörjningen ska säkerställas på såväl kort som lång sikt arbetas fram.

Det är viktigt att kommunerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Arbetet bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal, ta hand om erfarenheter från personal som väljer att avsluta sin anställning eller som går i pension men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering.

Revisorerna i Falkenbergs kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2021 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?
- Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Revisionskriterier

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

Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §. samt kommunens egna styrande dokument i form av reglementen, delegationsordningar, plan/budget, policys, riktlinjer och beslutade strategier med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet.

Avgränsning

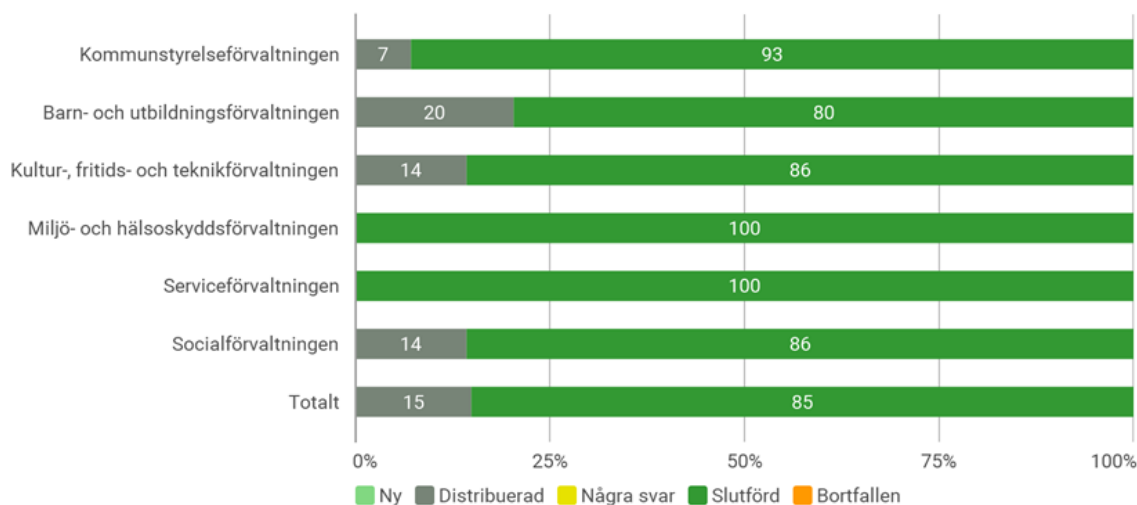
Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen. I granskningen ingår även de kommunala bolagen Falkenbergs Bostads AB (FABO), Falkenbergs Energi AB (FEAB) samt Vatten och Miljö i Väst AB (VIVAB). Granskning av bolagen redovisas i separat rapport. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2021.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet.

Vidare har vi genomfört en protokollgranskning av kommunstyrelsens protokoll för perioden 2021-01 - 2021-11. Vi har även distribuerat en enkät till samtliga chefer med personalansvar med frågor relaterat till förutsättningar och uppfattningar om kommunens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Totalt var det 85 procent (141 personer) som besvarade enkäten. Nedan redovisas svarsfördelningen i procent per förvaltning.

Diagram 1: Svarsfördelning



Intervjuer har genomförts med HR-enheten, förvaltningschefen för socialförvaltningen, chefer från barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen samt fackliga företrädare. Kompletterande intervju via mejl har därtill genomförts med förvaltningschefen för barn- och utbildningsförvaltningen.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Organisation

Under 2021 centraliserades HR-avdelningen (tidigare personalavdelningen) och konsulter från olika förvaltningar flyttades till HR-avdelningen och blev HR-specialister. Samtliga förvaltningar är tilldelade HR-resurser. Bolagen har egna HR-funktioner. Enligt uppgift av kommunens HR-chef har det tidigare funnits ett nätverk för koncernens HR-funktioner men arbetet har pausats med anledning av pandemin.

Kommunens HR-avdelning är organiserad under kommunstyrelseförvaltningen.

Ansvarsfördelning

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

lakttagelser

I Falkenbergs kommun regleras ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen främst i kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning. Reglementet reviderades senast av fullmäktige i september 2020, §154 och delegationsordningen reviderades i april 2020, §127. Viss ansvarsfördelning beskrivs även i styrelsens arbetsordning samt i övriga nämnders reglementen. Arbetsordningen fastställdes av kommunstyrelsen i januari 2019, §2 och nämndernas reglementen beslutades av fullmäktige (se bilaga gällande när respektive nämnd antog sitt reglemente).

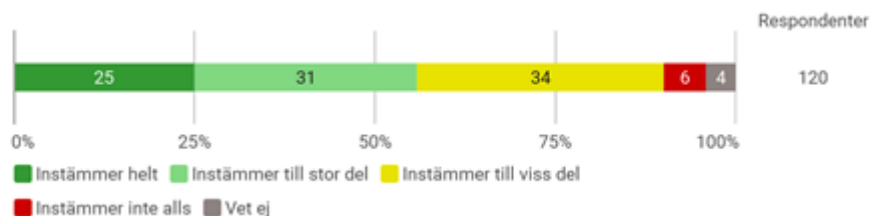
I *kommunstyrelsens reglemente* fastslås att styrelsen är kommunens personalorgan och ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Bl.a. ingår uppgifterna att följa frågor rörande kommunens arbetsorganisation, svara för utveckling och samordning av den personaladministrativa planeringen samt leda och samordna nämnder inom strategiska frågor. Därtill framgår att styrelsen är anställningsmyndighet vid dess förvaltning och har hand om arbetsmiljöfrågor inom det egna verksamhetsområdet.

I *delegationsordningen för kommunstyrelsen* i avsnitt "Personalfrågor" framgår ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen, personalutskottet, kommundirektören, personalchefen och förhandlingschef. Därtill tydliggörs respektive förvaltningschefs och avdelningschefs mandat inom den egna förvaltningen.

I *arbetsordningen* för styrelsens utskott beskrivs att personalutskottet bereder de frågor som omfattas av kommunstyrelsens ansvarsområde och har bäring på kommunens personalpolitik. I *nämndernas reglementen* framgår att respektive nämnd är anställningsmyndighet och har hand om arbetsmiljöfrågor inom det egna verksamhetsområdet.

Som beskrivits i metodavsnittet har en enkät distribuerats till kommunens chefer med personalansvar inom kommunen. I enkäten ställdes frågan till cheferna om de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen. I diagram 2 nedan redovisas hur svaren fördelades.

Diagram 2: "Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen inom min förvaltning".



Av svaren framgår att respondenterna överlag anser att ansvarsfördelningen är tydlig. 56 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del (grönt) i påståendet att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjning. 34 procent av cheferna instämmer till viss del (gult) och 6 procent instämmer inte alls (rött). Bryts resultaten ned på förvaltningsnivå framgår att en majoritet av respondenterna på kultur-, fritids- och teknikförvaltningen och socialförvaltningen anser att ansvarsförhållandet enbart är tydligt till viss del eller inte alls.

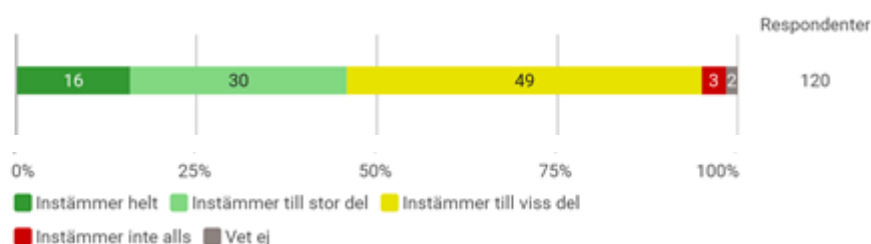
Av intervju med *HR-avdelningen* framhålls att ansvarsfördelningen är dokumenterad i bl.a. reglemente och i delegationsordning vilket ses som tydligt. Samtidigt lyfts att vissa gränsdragningar mellan HR-avdelningen och nämnderna/förvaltningarna fortfarande är i behov av att förtydligas. Exempelvis uppges att det inte är helt tydligt huruvida ansvaret för personalförsörjningen till skolorna vilar på HR-avdelningen eller på barn- och utbildningsnämnden. Som en del i arbetet kring att förtydliga ansvarsfördelningen uppges att det inom HR-avdelningen finns en ambition kring att ta fram s.k. ansvarsanvisningar för kompetensförsörjningen. Vid tillfälle för intervjuer (november) var anvisningarna inte färdigställda.

Vid intervju med representanter från *förvaltningarna* framgår att ansvarsfördelningen inom förvaltningarna ses som tydlig och att ansvaret för kompetensförsörjningen främst anses åvila förvaltningarna. HR-avdelningen anses som en stödfunktion. Barn- och utbildningsförvaltningen lyfter ex. att de inom förvaltningen tagit fram en egen kompetensförsörjningsplan innefattande bl.a. ansvarsfördelning. Från socialförvaltningen lyfts däremot att det för närvarande inte finns en nedtecknad ansvarsfördelning.

Tillgång till stöd

Inom ramen för granskningen ställdes frågan om tillgången till stöd anses motsvara respondentens behov. Resultatet redovisas nedan.

Diagram 3: "Jag har tillgång till stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla, utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde".



Av svaren framgår att respondenterna delvis anser att de har tillgång till stöd som motsvarar det egna behovet. 46 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet (grönt), 49 procent av cheferna instämmer till viss del (gult) och 3 procent instämmer inte alls (rött). Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå framgår att en övervägande majoritet av respondenterna från kommunstyrelseförvaltningen (77 procent) anser att de har tillräckligt med stöd. Tvärtom uppger respondenterna från socialförvaltningen då 67 procent menar på att påståendet enbart till viss del stämmer. Ingen av respondenterna valde att utveckla sina svar i enkäten.

Inom ramen för granskningen har vi erhållit en utredning gällande att införa en central gemensam bemanningsenhet. Förslaget innebär att de tre befintliga bemanningsenheterna som finns på barn- och utbildningsförvaltningen, serviceförvaltningen samt socialförvaltningen ska ersättas med en gemensam bemanningsenhet och organiseras under kommunstyrelseförvaltningen i form av en enhet på HR-avdelningen. Vid sammanträdet i maj 2021, §144 beslutade kommunstyrelsen att införa en bemanningsenhet i linje med utredningen. Av utredningen framgår därtill att den nya bemanningsenheten ska vara i drift senast vid årsskiftet 2021/2022.

Av samtliga intervjuade framgår att omorganiseringen ses som positiv. Av socialförvaltningen framhålls att omorganisationen kan leda till en tydligare styrning medan barn- och utbildningsförvaltningen även anser att den nya organisationen syftar till att säkerställa kortare vikariat.

Bedömning

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

Delvis

Vår granskning visar att det finns en formell/dokumenterad ansvarsfördelning avseende personal och kompetensförsörjning och det finns en aktuell delegationsordning. Av enkätsvaren framgår att ansvaret överlag anses tydlig där 56 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del, 43 procent av cheferna instämmer till viss del och 6 procent instämmer inte alls. Som noterats i granskningen finns en otydlighet mellan HR och förvaltningarna. Vidare upplever mindre än hälften av cheferna att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla

medarbetare inom sitt ansvarsområde. Skillnader mellan förvaltningarnas upplevelser finns.

Mål och strategier

Revisionsfråga 2: Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?

lakttagelser

I "Budget 2021" fastställs Falkenbergs kommuns vision om att växa för en hållbar framtid. Det övergripande budgetdokumentet är fastställt av fullmäktige i juni 2020, §106. I beskrivningen framgår att visionen innebär att företag ska växa och att det ska vara attraktivt att bo och verka i kommunen. Visionen konkretiseras genom tre övergripande mål som gäller för hela kommunkoncernen, varav följande två mål har bäring på personal- och kompetensförsörjning:

- Velfärd med god kvalitet.
- Västsveriges starkaste näringsliv.

Av målbeskrivningarna framhålls att arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare är viktigt för att skapa god kvalitet i velfärden. Som en del i detta ska personalen (befintliga och framtida) känna stolthet över sitt arbete och cheferna ska bedriva ett gott ledarskap. Därtill ska det finnas goda förutsättningar för företag att växa vilket medför krav på tillgång till kompetens. Kopplat till de övergripande målen har kommunen fastställt flertalet indikatorer med bäring på personal- och kompetensförsörjning. Indikatorerna omfattar sjuktal, arbetslöshet/förvärvsarbete och företagsklimat. Utöver indikatorn om sjuktalen har inga indikatorer fastställda mätvärden och är kategoriserade som s.k. "bevakade indikatorer" vilket innebär att nyckeltalen bevakas men att utfallet inte anses kunna påverkas fullt ut av kommunen.

Inga uppdrag med bäring på personal- och kompetensförsörjning har lämnats till kommunstyrelsen eller nämnderna av fullmäktige under 2021.

Av de fackliga företrädarna lyfts att målen ses som övergripande och brett definierade vilket anses medföra svårigheter kring att säkerställa måluppfyllelsen vid uppföljning.

Enligt HR-avdelningen har fyra strategiska inriktningar beslutats av kommunens ledningsgrupp 2021. Enligt beskrivning i dokumentet "Strategiska inriktningar Falkenbergs kommun" är inriktningarna relevanta för hela kommunkoncernen. Inriktningen med bäring på kompetensförsörjning är "Arbeta tillsammans för att säkra kompetensen". Kopplat till inriktningen finns flertalet aktiviteter fastställda som beskrivs i en upprättad utvecklingsplan. I utvecklingsplanen för de strategiska inriktningarna konstateras att det för närvarande saknas styrning och gemensamt arbetssätt för kompetensförsörjningsprocessen i kommunen. Därtill konstateras att det finns behov av att utbilda och höja kompetensen kring kompetensförsörjning i organisationen. Uppföljning ska genomföras av förvaltningsledningsgruppen.

Enligt HR-avdelningen är strategierna troligen inte helt kända i kommunen ännu, utöver på förvaltningsledningsnivå. Strategierna är inte heller politiskt antagna.

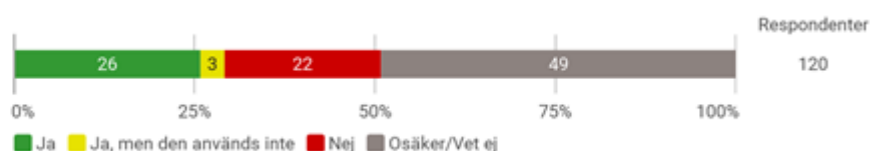
Kompetensförsörjning på nämndnivå

Inom ramen för granskningen har vi erhållit "Genomförandeplan med internbudget" (verksamhetsplanerna) för de olika nämnderna. I kommunstyrelsens genomförandeplan anges att fokus kommer att vara på bl.a. introduktion och kompetensutveckling. I resterande genomförandeplaner beskrivs genomförda och kommande satsningar inom nämnderna. I socialnämndens genomförandeplan framgår ex. att förvaltningen kommer fortsätta samarbeta med Högskolan i Halmstad för att säkra kompetensförsörjningen av socialsekreterare. I servicenämndens plan anges att en utbildning planeras tillsammans med Hallands övriga kommuner. Ingen av planerna innefattar mätvärden eller nyckeltal.

Av förvaltningarna har enbart barn- och utbildningsförvaltningen översänt en kompetensförsörjningsstrategi, daterad 2020-02-17. Huruvida strategidokumentet är antaget på politisk nivå framgår inte. Strategin är gällande fram till 2023. I strategin behandlas bl.a. insatser för att behålla befintlig personal och insatser för att rekrytera ny personal. Strategin är framtagen utifrån ett uppdrag av förvaltningschefen enligt dokumentets beskrivning. Verksamhetschefen för Kvalitet och utveckling är ansvarig för uppföljning av strategin.

Vi ställde frågan till cheferna i vår enkät om deras förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan.

Diagram 4: "Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi".



Av svaren framgår att en stor del av respondenterna (49 procent) är osäkra på huruvida den egna förvaltningen har en aktuell kompetensförsörjningsplan. Enbart 29 procent anser att en kompetensförsörjningsplan/strategi finns (varav 3 procent anger att den inte används). 22 procent instämmer inte alls i påståendet. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå framgår att resultaten överlag är i linje med det övergripande resultatet. Flertalet av respondenterna anger svarsalternativen "Osäker/Vet ej" alt. "Nej". Ingen av respondenterna har valt att utveckla sina svar i enkätverktyget.

Enbart 34 procent av respondenterna på barn- och utbildningsförvaltningen, som är den enda förvaltning med en framtagen strategi, anger att det finns en aktuell kompetensförsörjningsstrategi. Majoriteten (53 procent) anger att de är osäkra/vet ej.

Av förvaltningschefen för barn- och utbildningsförvaltningen, som är den enda förvaltningen som för närvarande har en strategi, uppges att det ännu inte är beslutat hur förvaltningen ska förhålla sig till de framtagna strategierna från HR-avdelningen.

Bedömning

Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?

Delvis

Vår granskning visar att fullmäktige fastställt två kommunövergripande mål med bäring på personal- och kompetensförsörjning samt att respektive nämnd har genomförandeplan för sin kompetensförsörjning på nämndsnivå, dock saknas mätvärden och nyckeltal för dessa. Kommunens ledningsgrupp har fattat beslut om strategisk inriktning med bäring på kompetensförsörjning och utifrån det upprättat en utvecklingsplan med tillhörande aktiviteter. Inriktningen är inte politiskt förankrad.

Barn- och utbildningsförvaltningen har en kompetensförsörjningsstrategi som gäller fram till och med 2023. Övriga förvaltningar inom granskningens omfattning saknar kompetensförsörjningsplan/strategi. Vår enkät visar att det råder en osäkerhet bland cheferna på huruvida den egna förvaltningen har en aktuell kompetensplan eller ej.

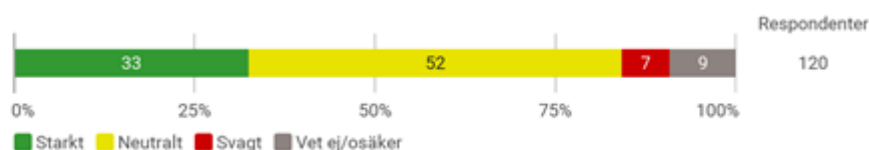
Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke

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

lakttagelser

I den distribuerade enkäten ställdes frågan huruvida kommunens arbetsgivarvarumärke upplevs som starkt, neutralt eller svagt. Svarsfördelningen redovisas nedan.

Diagram 5: "Hur upplever du Falkenbergs kommuns arbetsgivarvarumärke idag?"



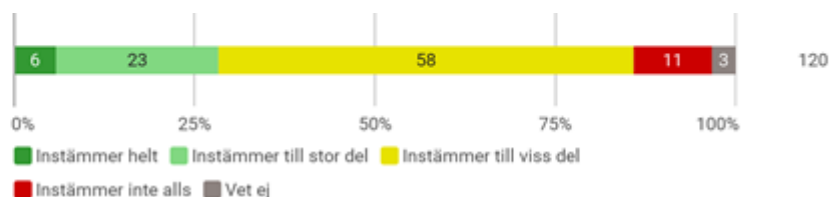
Av resultatet framgår att flertalet chefer ställer sig neutrala till kommunens arbetsgivarvarumärke. 33 procent ser arbetsgivarvarumärket som starkt, 52 procent ser det som neutralt och 7 procent anser att varumärket är svagt. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå framgår att resultaten överlag är i linje med det övergripande resultatet. Kultur-, fritids- och teknikförvaltningen anser att kommunens varumärke är något svagare än resterande förvaltningar. Ingen av respondenterna har valt att utveckla sina svar i enkätverktyget.

Viss förvåning uttrycks av de intervjuade gällande resultatet då medarbetarenkäter (arbetsmiljöenkäter) indikerat ett högre resultat. Samtidigt lyfts att det sällan pratas om

kommunens arbetsgivarvarumärke, istället förs diskussioner kring att vara en attraktiv arbetsgivare. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av kommunens medarbetarenkät för 2021. Frågorna fokuserar främst på den anställdes upplevda arbetssituation och svaren tyder på att medarbetarna överlag trivs.

I enkäten ställdes vidare frågan om det anses att kommunen bedriver ett strategiskt arbete för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal.

Diagram 6: "Jag anser att det bedrivs ett strategiskt arbete med Falkenbergs kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal".

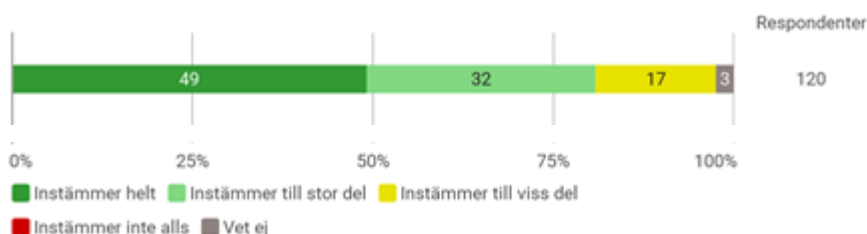


Av resultatet framkommer att en majoritet anser att det till viss del bedrivs ett strategiskt arbete med kommunens arbetsgivarvarumärke. 29 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet, 58 procent instämmer till viss del och 11 procent instämmer inte alls. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå framgår att en tydlig majoritet av respondenterna från kommunstyrelseförvaltningen (69 procent) anser att ett strategiskt arbete bedrivs.

Vid intervjuer framhålls att det bedrivits ett strategiskt arbete med kommunens varumärke men att fokus varit på interna aktiviteter såsom medarbetarnas trivsel. Externa aktiviteter som ex. olika typer av marknadsföring och arbete med sociala medier har inte prioriterats. Området beskrivs som ett utvecklingsområde samtidigt som det lyfts att ett samarbete tidigare funnits med kommunikatörerna inom kommunen men att detta dragits ner på med anledning av besparingskrav. Även pandemin (som lett till hög arbetsbelastning) ses som en möjlig förklarande faktor till enkätresultatet.

I vår enkät ställdes frågan om cheferna skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Falkenbergs kommun. Svarsfördelningen redovisas nedan.

Diagram 7: "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Falkenbergs kommun".



Av resultatet framgår att respondenterna ställer sig positiva till att rekommendera andra att börja arbeta inom Falkenbergs kommun. 81 procent instämmer helt eller till stor del i

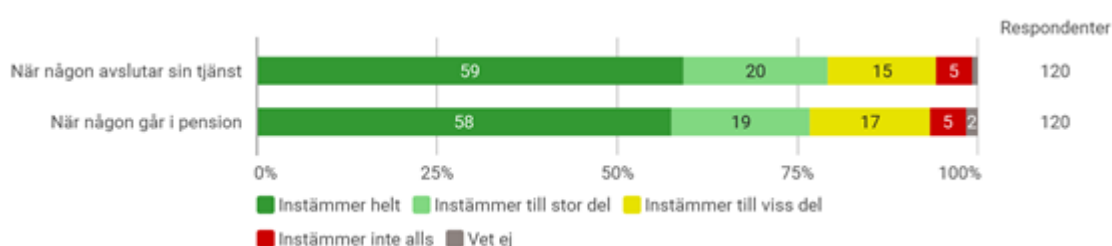
påståendet och 17 procent instämmer delvis. På förvaltningsnivå noteras inga särskilda avvikelser gentemot det övergripande resultatet.

Från de fackliga representanterna framhålls att kommunens arbetsgivarvarumärke ses som bra.

Avslutningssamtal

I enkäten ställdes frågan till cheferna om de genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon avslutar sin anställning eller går i pension. I nedanstående diagram redovisas svarsfördelningen.

Diagram 8: "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension".



Av svaren framkommer att respondenterna överlag anser att avslutningssamtal genomförs, både gällande när en anställd avslutar sin tjänst eller går i pension. 79 procent anser att det genomförs när en anställd avslutar sin tjänst och 78 procent uppger att ett avslutningssamtal sker när en anställd går i pension. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå framgår att respondenter på serviceförvaltningen och socialförvaltningen i lägst utsträckning anser att avslutningssamtal genomförs.

Av de intervjuade verifieras bilden av att avslutningssamtal genomförs samtidigt som det lyfts att det för närvarande inte finns en rutin för hur resultaten hanteras. Undantaget är socialförvaltningen som framhåller att det finns mallar och rutiner inom förvaltningen för genomförandet av avslutningssamtal.

Bedömning

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

Delvis

Vår granskning visar att det råder en samstämmig bild av att kommunens aktiviteter kopplat till att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke inte är tillräckliga i nuläget. Vi noterar att en majoritet av cheferna skulle rekommendera andra att börja arbeta inom kommunen vilket vi ser positivt på. Vår enkät visar därtill att en majoritet av cheferna genomför avslutningssamtal, vi noterar dock att det inte finns en rutin för hur resultaten hanteras och sammanställs för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.

Kompetensförsörjningen på kort och lång sikt

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

lakttagelser

Som en del i granskningen har cheferna i kommunen fått ta ställning till huruvida utmaningar bedöms finnas inom verksamheterna på kort och lång sikt. I diagram 9 redovisas svarsfördelningen. Den översta stapeln visar svarsfördelningen på kort sikt och den nedersta stapeln visar svarsfördelningen på lång sikt.

Diagram 9: "Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på kort resp. lång sikt?"



Av resultaten framgår att cheferna bedömer att det finns/kommer finnas utmaningar gällande att rekrytera medarbetare både på kort och lång sikt. Framtidsprognosen tyder därtill på en försämring gentemot nuläget. 43 procent prognostiserar att det i framtiden kommer finnas stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens (lång sikt) vilket kan jämföras med 37 procent idag (kort sikt).

Bryts resultaten ned på förvaltningsnivå framgår att enbart kommunstyrelseförvaltningen anser att det inte finns några större utmaningar. Över 50 procent av respondenterna inom förvaltningen anger det inte finns utmaningar allt. att det inte finns större utmaningar (grönt). Av resterande förvaltningar uppger minst 79 procent att det antingen finns/kommer finnas utmaningar inom vissa yrkeskategorier (gult) eller stora utmaningar att rekrytera (rött). Särskilt stora utmaningar ser barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen. På lång sikt tror 58 procent att det kommer finnas stora utmaningar gällande att rekrytera rätt kompetens.

I *kommunstyrelsens* delårsrapport 2021 framgår att det överlag för närvarande är lätt att rekrytera nya medarbetare med rätt kompetens och erfarenhet inom förvaltningen. I *nämndernas* delårsrapporter 2021 beskrivs att det finns ett flertalet bristyrken inom förvaltningarna. Barn- och utbildningsförvaltningen uppger bl.a. att det finns svårigheter att rekrytera förskollärare, lärare fritidshem och yrkeslärare. Socialförvaltningen uppger att de har svårt att hitta medarbetare med rätt kompetens och utbildning inom äldreomsorgen samt att de inom verksamheten har en hög personalomsättning. Kultur-, fritids- och teknikförvaltningen uppger att det finns stora utmaningar att rekrytera bibliotekarier och simlärare.

Vid intervju med facklig företrädare framhåller Kommunal att förbundets medlemsgrupper upplever stora utmaningar gällande att säkerställa personal- och kompetensförsörjning. Särskilt svårt beskrivs det vara att säkerställa utbildad arbetskraft vid rekrytering. Från lärarförbunden framhålls en viss oro kring att skolorna tycker att det är för dyrt att anställa utbildad personal och istället väljer att konvertera ex. förskollärartjänster till billigare tjänster.

Pågående satsningar

I Falkenberg kommun genomförs ett flertalet utbildningar och satsningar i kommunen som syftar till att stärka kompetensförsörjningsarbetet. Ex. på satsningar är chef- och ledarprogrammet, bidrag till studier, utbildningar via TEK-kompetens, deltagandet i utvecklingsprogrammet "Morgondagens ledare" och projektet "Trainee Halland".

Det kommungemensamma chef- och ledarprogram innehåller kurser och utbildningar för att säkra nödvändig ledarkompetens. Bidrag för arbetsrelaterade studier kan ges till medarbetare som är tillsvidareanställda eller arbetat mer än 6 månader. TEK - kompetens är en samarbetspartner med Falkenbergs kommun som erbjuder utbildningar inom tex arbetsmiljö, data och teknik. Utvecklingsprogrammet "Morgondagens ledare" är ett samverkansprogram och vänder sig till de som vill bli chef. "Trainee Halland" syftar till att rekrytera akademiker som vill utveckla offentlig sektor. Programmet pågår i ca 1 år består av både arbete och praktik. Samverkansprogrammen är samarbeten mellan bl.a. Region Halland, Laholm, Varberg, Hylte och Falkenbergs kommuner.

Av de intervjuade framhålls att kommunen även erbjuder friskvårdsbidrag, möjlighet att semesterväxla, jobba deltid och jobba på distans. Därtill anges att medarbetare som fyllt 65 år kan gå ner i tid och samtidigt behålla 10 procent av lönebortfallet samt 20 procent av pensionsavsättningen. Pensionsförmånen kallas 80/90/100.

Inom ramen för granskningen har vi erhållit uppföljningsrapporter (delårsrapporter) för de olika nämnderna i vilka ytterligare insatser som genomförts under året framgår. Bl.a. framkommer att kommunstyrelsens medarbetare har deltagit i distansutbildningar och introducerats för två digitala lärplattformar (Infocaption och iknow). Inom barn- och utbildningsförvaltningen har en ny utbildningsinsats påbörjats i syfte att utbilda barnskötarbiträden till barnskötare. Under hösten har 17 anställda påbörjat utbildningen och väntas bli klara nästkommande vår. De anställda på socialförvaltningen ges därtill möjlighet att läsa upp sin sociallärarbehörighet och att vidareutbilda sig genom Äldreomsorgslyftet. Äldreomsorgslyftet är en statlig satsning inom vård och omsorg.

Utvecklingsområden

I utvecklingsplanen som är kopplad till den strategiska inriktningen om att säkra kompetensen beskrivs flertalet utvecklingsområden. Bl.a. tydliggörs att kommunen behöver skapa och synliggöra karriärvägar och kompetensmöjligheter, konkretisera värdegrunden ute i verksamheten, fortsätta utveckla och stärka ledarskapet samt ta fram en ny rutin för sjukfrånvaron. Därtill framgår att kommunen behöver bli bättre på att

dokumentera kunskaper i syfte att minska personberoendet. Att sträva mot heltid som norm och utveckla av digitala plattformar i syfte att underlätta kompetensutveckling är några av insatserna som beskrivs i utvecklingsplanen.

Långsiktigt lyfts att mer stöd från HR behövs för att säkra kompetensförsörjningen. Bl.a. anges att interna utbildningar behövs för sjuksköterskor och säkerställa rekrytering av fysioterapeuter eftersom det inte finns ett närliggande lärosäte som erbjuder en sådan utbildning.

Bedömning

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

Uppfylld

Vår granskning visar att det finns utmaningar både på kort och lång sikt gällande att rekrytera medarbetare. Vi bedömer att det bedrivs ett aktivt arbete med att säkra personal- och kompetensförsörjning för kommunen som helhet på både kort sikt och på längre sikt. Det finns flera aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsområdet bl.a. chef- och ledarprogram, bidrag för arbetsrelaterade studier, Äldreomsorgslyftet, heltid som norm mm.

Uppföljningar och åtgärder

Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Iakttagelser

I årsredovisningen 2020 framgår kopplat till personal- och kompetensförsörjning att kommunen genomfört en lönesatsning i förhoppning om att en mer jämställd lönepolitik ska bidra till en god personal- och kompetensförsörjning.

I den kommunövergripande delårsrapporten 2021 framgår att målen kopplade till personal- och kompetensförsörjning (Välfärd med god kvalitet och Västsveriges starkaste näringsliv) bedöms som delvis uppfyllda, detta eftersom flertalet indikatorer inte bedöms vid delåret och därmed uppfylls varken kriterierna för ej uppfylld eller uppfylld. 2 av 7 indikatorers utfall redovisas för välfärds målet och 2 av 4 indikatorer för näringslivsmålet.

Som beskrivits i revisionsfråga 2 har enbart en indikator (sjuktal) fastställt mätvärde. Av delårsrapporten framgår att indikatorns måltal inte uppfylls. Anledningen till de förhållandevis höga sjuktalen beskrivs av rapporten bero på den pågående pandemin.

I nämndernas delårsrapporter redovisas enbart måluppfyllelsen av sjuktalen för två nämnder: servicenämnden (delvis uppfyllt) och kultur-, fritids- och teknikenämnden (ej uppfyllt). Utfall för resterande nämnder saknas. Utfall för bevakade indikatorer saknas också.

Av de fackliga representanterna anges att de fastställda målen är bra men formulerade på ett sådant sätt att det ibland är svårt att säkerställa graden av efterlevnad.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av mallar för medarbetarsamtal och uppföljningssamtal. Av tillhörande beskrivningar framgår att medarbetarsamtal bl.a. behandlar kompetensutveckling och att uppföljningssamtalen syftar till att följa upp fastställda mål och resultat för medarbetaren.

Av de intervjuade framhålls därtill att exempelvis medarbetarenkätens resultat följs upp och att om resultat per område understiger 3.0 (max är 5.0) vidtas åtgärder. Vid granskning av medarbetarenkäten framgår att inget områdes resultat understiger 3,0.

Åtgärder vidtas

Vid genomgång av kommunstyrelsens protokoll för perioden 2021-01 - 2021-09 noteras inga konkreta beslut om åtgärder. Av intervjuer framhålls heller inga särskilda beslut. Som beskrivits i granskningen genomför kommunen däremot flertalet aktiviteter och satsningar.

Som också beskrivits i granskningen noteras inga uppdrag ha lämnats till varken kommunstyrelsen eller nämnderna.

Bedömning

Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Delvis

Vår granskning visar att det görs en uppföljning av kommunens mål avseende personal och kompetensförsörjning i kommunens delårsrapport för 2021 men att samtliga mål inte följs upp. Liknande mönster framgår i styrelsens och nämndernas delårsrapporter. Att uppföljningen av måluppfyllelsen inte är fullständig i delårsrapporten ger styrelsen och nämnderna begränsade möjligheter att kunna vidta åtgärder innan årsskiftet.

Vi noterar därtill att kommunstyrelsen inte har fattat beslut om några åtgärder inom området under 2021.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Falkenbergs kommun genomfört en granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

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

Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen
- Säkerställ att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltningarna och HR för att hamna på rätt nivå.
- Överväg att ta fram indikatorer till de framtagna målen i syfte att förbättra förutsättningarna att följa upp och bedöma målen samt att vidta åtgärder vid behov.
- Tillse att samtliga förvaltningar har upprättade kompetensförsörjningsplaner samt att dessa antas av respektive nämnd.
- Sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Delvis Det finns en dokumenterad ansvarsfördelning. Vi noterar däremot att den är i behov av att förtydligas.	
Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis Det finns fastställda mål med bäring på personal- och kompetensförsörjning. Dock saknas mätvärden och nyckeltal för dessa. Flertalet förvaltningar saknar därtill en kompetensförsörjningsplan/strategi.	
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis Vår granskning visar att det råder en samstämmig bild av att kommunens aktiviteter kopplat till att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke inte är tillräckliga i nuläget. Därtill noteras att en rutin för att samla in resultaten av avslutningssamtal saknas.	
Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Uppfylld Vi bedömer att det bedrivs ett aktivt arbete med att säkra personal- och kompetensförsörjning för kommunen som helhet på både kort sikt och på längre sikt.	
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Delvis Vår granskning visar att det görs en uppföljning av kommunens mål i delårsrapporterna för 2021 men att samtliga mål inte följs upp. Vi noterar därtill att kommunstyrelsen inte har fattat beslut om några åtgärder inom området under 2021.	

Bilaga för reglemente

I granskningen har följande reglementen använts. Resterande dokument, och när dessa antogs, framgår i löptext i granskningen.

- Reglemente för barn- och utbildningsnämnden - reviderat av fullmäktige 2020-03-31 § 54.
- Reglemente för bygglovsnämnden - reviderat av fullmäktige 2020-03-31 § 54.
- Reglemente för kultur-, fritids- och tekniknämnden - reviderat av fullmäktige 2020-03-31 § 54.
- Reglemente för miljö- och hälsoskyddsnämnden - reviderat av fullmäktige 2020-03-31 § 54.
- Reglemente för servicenämnden - reviderat av fullmäktige 2020-10-27 § 186.
- Reglemente för socialnämnden - reviderat av fullmäktige 2020-03-31 § 54.

2022-02-17

Fredrik Carlsson

Petra Ribba

Uppdragsledare

Projektledare

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