

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Falkenbergs Bostads AB
Falkenbergs Energi AB
Vatten och Miljö i Väst AB

Februari 2022

Petra Ribba

Sara Sommarin

Carl-Gustaf Folkeson, Certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Falkenbergs kommuns lekmannarevisorer genomfört en granskning av bolagens arbete med kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att bedöma i vilken utsträckning som bolagen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att bolagen **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?	Delvis	
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Ja	

Rekommendationer

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

- Tydliggöra och fastställa ansvarsfördelningen avseende bolagen genom att revidera kommunstyrelsens reglemente till att även omfatta bolagen avseende ansvaret för personalpolitiken.
- Säkerställa att bolagen har en strategi utformad för sin personal- och kompetensförsörjning samt att de har en aktuell kompetensförsörjningsplan.
- Stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare
- Tillse att bolagen utvecklar sin uppföljning av sitt arbete med personal- och kompetensförsörjningen.

- Sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande. Säkerställa en systematik i sammanställning och analys.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	5
Bakgrund	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Revisionskriterier	6
Avgränsning	6
Metod	6
Granskningsresultat	7
Organisation	7
Ansvarsfördelning	7
Mål och strategier	10
Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke	14
Avslutningssamtal	15
Kompetensförsörjningen på kort och lång sikt	17
Uppföljningar och åtgärder	19
Samlad bedömning	21
Rekommendationer	21
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	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 och bolag 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 kommuner och bolag 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.

Lekmannarevisorerna, har utifrån en bedömning av risk- och väsentlighet, funnit det relevant att under år 2021 granska om kommunstyrelsen och bolagsstyrelserna säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen och respektive bolagsstyrelse 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 analyser och bedömningar.

Aktiebolagslagen kap 8:4 samt bolagens egna styrande dokument i form av reglementen, ägardirektiv och beslutade strategier med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet.

Avgränsning

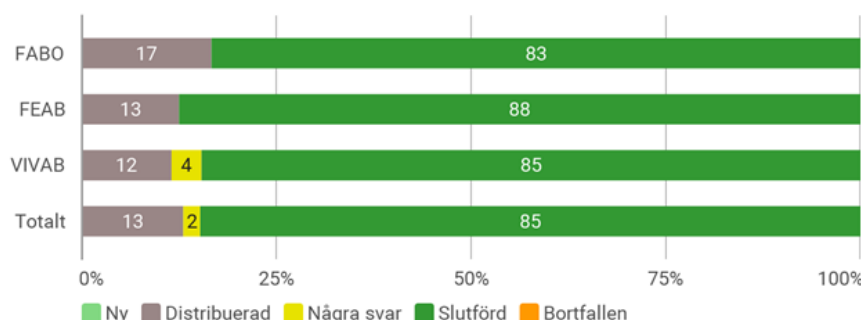
Granskningen avgränsas de kommunala bolagen Falkenbergs Bostads AB (FABO), Falkenbergs Energi AB (FEAB) samt Vatten och Miljö i Väst AB (VIVAB). Kommunen ingår även i granskningen och redovisas i separat rapport. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2021.

Metod

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

Vi har även distribuerat en enkät till samtliga chefer med personalansvar med frågor relaterat till förutsättningar och uppfattningar om bolagens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Totalt var det 85 procent (39 personer) som slutförde enkäten. Nedan redovisas svarsfördelningen i procent per bolag.

Diagram 1: Svarsfördelning (%).



Intervjuer har genomförts med VD samt ordförande för samtliga bolag samt även personalchef och HR-specialist för VIVAB.

Granskningsresultat

Organisation

Falkenbergs Stadshus AB är kommunens koncernbolag och moderbolag. Dotterbolag är Falkenberg Energi AB, Falkenbergs Bostads AB, Falkenbergs Vatten & Renhållnings AB och Destination Falkenberg AB (de två sistnämnda ingår ej i granskningen). Samtliga bolag är helägda. Tillsammans med Varbergs kommun äger kommunen även bolaget Vatten & Miljö i Väst. Vatten & Miljö i Västs säte är i Falkenbergs kommun och ägarförhållandet är jämnt fördelat mellan kommunerna.

Falkenberg Energi AB, Falkenbergs Bostads AB och Vatten & Miljö i Väst kommer i fortsättningen benämnas som FEAB, FABO respektive VIVAB.

Samtliga bolag har egna HR-funktioner som beskrivs i revisionsfråga 1.

Ansvarsfördelning

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

lakttagelser

Ansvarsfördelning mellan kommun och bolag

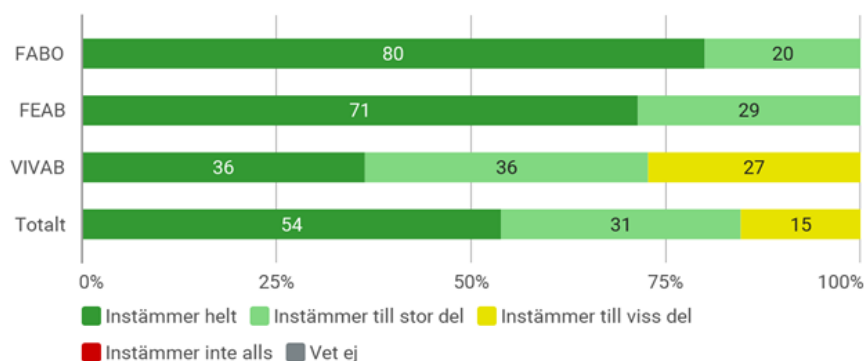
Inom ramen för granskningen har vi tagit del av flertalet styrdokument i form av ägardirektiv för bolagen (inkl. för moderbolaget). Samtliga ägardirektiv är antagna av fullmäktige. I direktiven noteras en avsaknad av ansvarsbeskrivning för bolagens kompetensförsörjning. Däremot framgår att de helägda bolagen (d.v.s. alla bolag utom VIVAB) ska sträva mot kommunkoncernsamarbete i tillämpliga delar och utgå ifrån fullmäktiges beslutade vision, övergripande mål och policydokument.

Kommunstyrelsen är kommunens personalorgan, enligt fastställt reglemente, och ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Bl.a. ingår uppgifter om att följa frågor rörande kommunens arbetsorganisation, svara för utveckling och samordning av den personaladministrativa planeringen samt leda och samordna nämnder inom strategiska frågor. Reglementet reviderades senast av fullmäktige i september 2020, §154. Huruvida bolagen ingår i styrelsens ansvarsområde kan inte verifieras eftersom bolagen inte omnämns i reglementet.

Ansvarsfördelning gällande personal- och kompetensförsörjning

Som beskrivits i metodavsnittet har en enkät distribuerats till bolagens chefer med personalansvar. I enkäten ställdes frågan till cheferna om de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen. I diagram 2 redovisas svarsfördelningen.

Diagram 2: “Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen inom mitt bolag”.



Av det övergripande resultatet (stapel “Totalt”) framgår att respondenterna överlag anser att ansvarsfördelningen är tydlig. 85 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del (grönt) i påståendet medan 15 procent instämmer till viss del (gult). Bryts resultatet ned på bolagsnivå framgår att 27 procent av respondenterna på VIVAB anser att påståendet stämmer till viss del.

FABO

Vid intervju med bolaget framgår att HR-chefen enskilt ansvarar för personal- och kompetensrelaterade frågor inom bolaget. Ansvaret omfattar dels frågor på strategisk nivå, dels att vara en stödfunktion till rekryterande chefer. Tillsammans med VD:n beskrivs HR-chefen ha ett säransvar gällande kompetensförsörjning i och med att det inom verksamheten finns krav på att det ska finnas viss kompetens och certifikat.

För bolaget har vi erhållit dokumenten “Rekrytering” och “Nyrekrytering”. Båda styrdokumenterna är daterade 2021-04-12. Därtill har vi tagit emot “Kompetensutveckling” och “Delegationsordning” som båda är daterad 2016-10-13. Samtliga styrdokument är godkända av VD:n. I styrdokumenterna framgår rollbeskrivningar, ex. framgår att rekryterande chef är ansvarig för rekryteringsprocessen, avdelningschef ansvarar för att medarbetarna får den kompetensutveckling som krävs och ledningen har det övergripande ansvaret för att rätt kompetens finns i företaget. I delegationsordningen beskrivs ansvarsfördelningen mellan bl.a. VD, områdeschef, avdelningschef gällande ärenden som rör anställning, uppsägning och beviljande av ledighet.

Av intervju anges att det kontinuerligt arbetas med att tydliggöra ansvarsfördelningen gällande kompetensförsörjning. Samtidigt konstateras att fördelningen för närvarande inte finns tydligt nedtecknad.

FEAB

Vid intervju anges att det för närvarande inte finns en HR-funktion utan att VD:n tillsvidare ansvarar för sådana uppgifter. Samtidigt lyfts att ansvarsfördelningen upplevs fungera väl och ses som tydlig. Främst uppges ansvarsfördelningen vara reglerad i de framställda värderingarna och i personalpolicyn. Vidare anges att samtliga avdelningar

under 2021 gått igenom sina arbetsprocesser och arbetssätt vilket väntas resultera i framtagna befattningsbeskrivningar under det första kvartalet 2022.

I bolagets personalpolicy, daterad 2016-08-19, framhålls att bolaget genom värderingar, målstyrning, dialog och tydligt ledarskap ska skapa engagerade och motiverade medarbetare. I policyn beskrivs bl.a. att VD:n har det yttersta ansvaret för policyn, att anställande chef ansvarar för den nyanställdes introduktion och att cheferna ansvarar för lönesättning. Huvudansvaret på den anställdes kompetensutveckling uppges ligga på den anställda även om alla ledare och chefer ska bidra till personens utveckling.

VIVAB

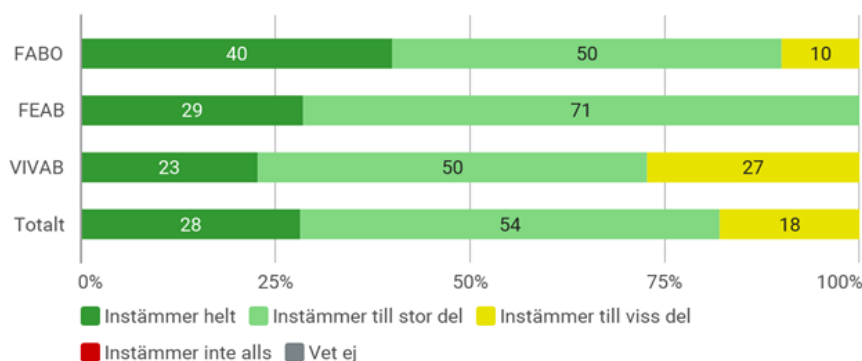
Ägardirektivet är enligt uppgift av bolaget under revidering och väntas antas av fullmäktige i februari. Tydlig ansvarsfördelning eller rollbeskrivningar avseende personal- och kompetensförsörjning saknas för närvarande.

Vid intervju framgår att bolaget har ungefär 200 anställda fördelat på ca 70 olika yrkesroller, vilket innebär att det inte finns särskilt många olika yrkesgrupper och att de högsta cheferna (avdelningscheferna) har ett särskilt stort ansvar. Vidare framgår att bolagets HR-funktion består av fem anställda (två lönespecialister, en HR-specialist, en arbetsmiljöingenjör och en HR-chef). Att stort ansvar vilar på avdelningscheferna beskrivs av de intervjuade vara en möjlig bidragande orsak till enkätresultatet för ansvarsfördelning (se diagram 2).

Tillgång till stöd

Som en del i granskningen ställdes frågan till cheferna gällande huruvida de upplevde att det fanns tillgång till stöd motsvarande det egna behovet. Svarsfördelningen redovisas i diagram 3.

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



Av resultatet på övergripande nivå framgår att bolagen överlag anser att tillgången till stöd är tillräckligt. 82 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i påståendet medan 18 procent instämmer till viss del.

Vid intervju med **FABO** anges att cheferna (med personalansvar) önskar administrativt stöd gällande rekryteringar men att det inte finns resurser till detta. Administrationen är inom respektive chefs ansvarsområde. Vid behov avropas stöd från kommunens HR-avdelning. Av intervju med **FEAB** uppges att stöd vid frågor eller funderingar ges av arbetsgivarorganisationen Sobona samt vid behov av kommunens HR-avdelning. Av **VIVAB** framgår att ett samarbete med HR-funktionen i Varbergs kommunkoncern finns och att stöd därifrån finns att tillgå. Däremot uppges att det inte finns något samarbete med Falkenbergs kommuns HR-avdelning.

Bedömning

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

Delvis

Vår granskning visar att det finns en formell ansvarsfördelning för arbetet med personal och kompetensförsörjning hos FABO och FEAB medans det saknas för VIVAB. Vi noterar att bolagen inte är medtagna i kommunstyrelsens reglemente där det framgår att kommunstyrelsen är kommunens personalorgan och ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Av enkätsvaren framgår att ansvaret överlag anses tydligt där 85 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del och 15 procent instämmer till viss del. Vi noterar att det enbart är chefer hos VIVAB som instämmer till viss del. 82 procent av cheferna anser att deras tillgång till stöd är tillräckligt för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde. 18 procent av cheferna har angett att de instämmer till viss del.

Mål och strategier

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

Iakttagelser

Kommunens vision och mål

Som beskrivits i revisionsfråga 1 är samtliga bolag ålagda att tillämpa kommunens policydokument i den mån det är möjligt. I ägardirektiven för FEAB och FABO framgår därtill att kommunens vision och övergripande mål ska gälla för bolagen. I VIVAB:s ägardirektiv anges att policydokument från ägarkommunerna (d.v.s. Falkenberg och Varberg) ska tillämpas i tillämpliga delar och att ärenden av principiell beskaffenhet ska beredas fullmäktige i respektive ägarkommunerna möjlighet att ta ställning till först.

I ägardirektiven för FEAB och FABO framgår att moderbolaget och fullmäktige ska meddelas vid det fall en policy *inte* är tillämplig. Inga meddelanden, godkännanden eller liknande har erhållits av bolagen.

I Falkenbergs kommun har visionen om att växa för en hållbar framtid fastställts i "Budget 2021". Det övergripande budgetdokumentet är fastställt av fullmäktige i juni

2020, §106. Visionen innefattar 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 fullmäktige fastställt flertalet indikatorer med bäring på personal- och kompetensförsörjning. Indikatorerna omfattar sjuktal, arbetslöshet/förvärvsarbetande 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.

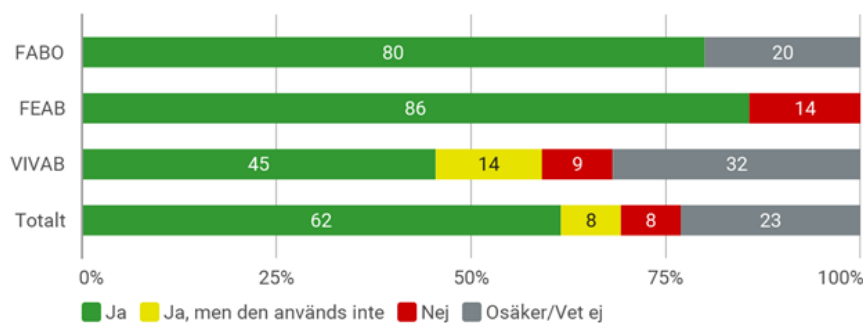
Inga uppdrag med bäring på personal- och kompetensförsörjning har lämnats till kommunstyrelsen, nämnderna eller bolagen under 2021.

Enligt uppgift av kommunens HR-avdelning har strategiska inriktningar beslutats. Inriktningarna är inte beslutade på politisk nivå, men har bäring på kompetensförsörjningsområdet. De strategiska inriktningarna är dokumenterade i "Strategiska inriktningar Falkenbergs kommun" och beskrivs vara relevanta för hela kommunkoncernen. Av de intervjuade framkommer varierande svar gällande huruvida de strategiska områdena kommunicerats till bolagen och är tillämpliga. Av **FABO** framhålls att bolaget är medveten om strategidokumentet men att det inte ses som fullt ut applicerbart eftersom bolaget inte har den kompetensbrist som beskrivs. Av **FEAB** anges att de är medvetna om strategin och varit med i framtagandet av den processen som rör ledarskapsutbildningar. Enligt **VIVAB** har de strategiska inriktningarna inte kommunicerats från kommunen, men HR har beaktat dem när VIVABs kompetensförsörjningsplan arbetats fram. .

Bolagens mål och strategier

Som en del i granskningen har samtliga respondenter tagit ställning till huruvida en kompetensförsörjningsplan eller strategi finns i det egna bolaget. I nedanstående diagram redovisas svarsfördelningen.

Diagram 4: "Mitt bolag har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi".



Utiifrån det övergripande resultatet framgår att respondenterna i bolagen överlag anser att det finns en aktuell plan/strategi. 62 procent instämmer helt, 8 procent anser att det finns aktuella planer men att de inte används och 8 procent instämmer inte alls i påståendet. Respondenterna i FEAB anser i störst utsträckning att det finns en aktuell plan/strategi då 86 procent svarar "Ja". Mest osäkra är respondenterna i VIVAB där 23 procent anger att de är osäkra/inte vet.

FABO

Vid intervju med bolaget uppges att det finns fastställda mål men att dessa inte brutits ner i aktiviteter eller i en kompetensförsörjningsplan. Istället anges det finnas kompetensprofiler på olika nivåer (se revisionsfråga 1 om rollbeskrivningar) och när en medarbetare slutar används profilen vid nyrekrytering.

I styrdokumentet "Kompetensutveckling" framgår bl.a. hur bolaget definierar kompetens och att en kompetensutvecklingsplan ska tas fram årligen. Utvecklingsplanen ska enligt dokumentets beskrivning omfatta det kompetensutvecklingsbehov som uppmärksammas i verksamheten. Ingen utvecklingsplan har erhållits inom ramen för granskningen. I styrdokumentet "Rekrytering" och "Nyrekrytering" framgår riktlinjer för rekryteringsprocessen innefattande bl.a. platsannonsering, urval och referenstagning. En tydlig och långsiktig strategi saknas.

Som en del i granskningen har vi efterfrågat verksamhetsplan för innevarande år. Enligt bolagets ägardirektiv ska styrelsen årligen fastställa en sådan. Ingen verksamhetsplan har däremot erhållits av oss.

FEAB

Vid intervju framhålls att ARUBA-modellen¹ (en vedertagen kompetensförsörjningsmodell) är utgångspunkten för bolagets kompetensförsörjning men att ingen kompetensförsörjningsplan finns nedtecknad. Däremot anges att analyser görs gällande ex. vilken kompetens som behövs i framtiden. I dokumentet "Planering framtida personalbehov samt chefs- och nyckelmedarbetare inventering" framgår bl.a. vilka som väntas gå i pension inom fem år och vilka nyckelroller som finns inom bolaget.

¹ ARUBA står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla. Vidare framhålls att bolaget arbetat med att öka trivselen för medarbetare.

FEAB har upprättat en "Affärs- och verksamhetsplan" för 2021 som bl.a. omfattar övergripande mål för de kommande åren. Målet med bäring på personal- och kompetensförsörjning är "Attraktiv arbetsgivare med engagerade, kompetenta och nöjda medarbetare". Av målbeskrivningen framgår att bolaget exempelvis strävar mot att implementera värdegrunden fullt ut, att kompetensöverföring till nya medarbetare kontinuerligt ska ske samt att medarbetarna känner stolthet över bolaget. Kopplat till målet beskrivs flertalet indikatorer och mätetal med bäring på kompetensutveckling. Bl.a. följs sjukfrånvaron och NMI upp.

VIVAB

Avseende kommunens satta mål uppges att bolaget försöker ta hänsyn till de i den mån det går, men samtidigt lyfts att en konkret koppling till målen saknas eftersom bolagets verksamhet vänder sig till en annan marknad/målgrupp. Gällande enkätresultatet framhålls att det ute i verksamheten främst diskuteras kring aktiviteter, inte en kompetensförsörjningsplan vilket medges kunna leda till viss otydlighet.

För bolaget har vi erhållit en verksamhetsplan och en kompetensförsörjningsplan. Planen fastställdes 2019-12-05 men revideras enligt uppgift en gång per år. Kompetensförsörjningsplanen är antagen av ledningsgruppen per 2020-04-01.

I verksamhetsplanen 2020 - 2023 beskrivs bolagets verksamhet, arbetssätt och målsättningar med mera. Bl.a. framgår att bolaget strävar mot att uppnå 6 mål i Agenda 2030. Att vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder stimulerande och säkra arbetsplatser beskrivs vara en förutsättning för att nå målen. Aktiviteter som framgår för att uppnå målet omfattar att skapa förutsättningar för att ta emot praktikanter, delta i aktiviteter som vänder sig till arbetsmarknad och skolor och färdigställa en kompetensförsörjningsplan.

I VIVAB:s kompetensförsörjningsplan för 2020 - 2023 redogörs för flera mål för bolaget med bäring på personal- och kompetensförsörjning. Bl.a. beskrivs att bolaget strävar mot att tillse kompetensutveckling till sina medarbetare, att förvärvad kompetens upprätthålls samt att bolaget ska ses som en attraktiv arbetsgivare. Som en del i strategin beskrivs flertalet åtgärder/moment för att uppnå det önskade läget. Åtgärderna/momenten behandlar momenten attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. Enligt uppgift är kompetensförsörjningsplanen under revidering.

Bedömning

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

Delvis.

Vår granskning visar att bolagen till viss del arbetar med utgångspunkt från fullmaktiges målsättning. Vår enkät visar att en majoritet av cheferna anser att det finns en aktuell plan/strategi. Vi noterar dock att kommunens beslutade strategiska inriktningar, vilka även inkluderar bolagen, har hanterats i varierande grad av bolagen. Vi konstaterar att

FABO inte brutit ner målen till aktiviteter eller en kompetensförsörjningsplan. FEAB har brutit ner sitt mål inom personal- och kompetensförsörjning med indikatorer och mätal, men saknar en kompetensförsörjningsplan. VIVAB utgår framförallt från de mål och aktiviteter som bolagets ledningsgrupp beslutat om i sin kompetensförsörjningsplan.

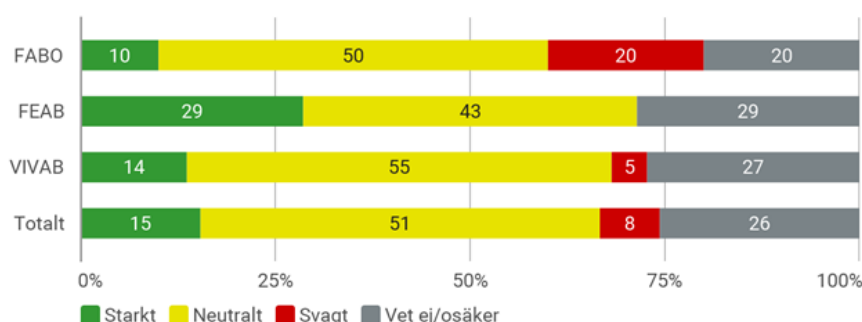
Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke

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

lakttagelser

Att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke bidrar till att attrahera ny kompetens samtidigt som det tyder på nöjda anställda. Som en del i granskningen fick samtliga respondenter ta ställning till huruvida kommunens arbetsgivarvarumärke upplevs som starkt, neutral eller svagt.

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



Av resultatet framgår att flertalet ställer sig neutrala till kommunens arbetsgivarvarumärke. 15 procent anser att varumärket är starkt, 51 procent ställer sig neutrala till varumärket och 8 procent ser det som svagt. Bryts resultatet ned på bolagsnivå framkommer inga särskilda avvikelser gentemot det övergripande resultatet. Respondenterna från FEAB anser att varumärket är något starkare än resterande bolag (se diagram 5).

Av kommentarer som angivits i fritextsvaren i enkäten framgår att flera inte anser sig vara del av eller ha kännedom om arbetet med *kommunens* arbete. Några av kommentarerna som angivits återges nedan:

- "Är ej insatt i detta men det kanske finns".
- "Falkenbergs kommuns arbetsgivarvarumärke?".
- "Anställd i bolag ej kommun".

Bolagens arbetsgivarvarumärken

Vid intervjuer med bolagen verifieras bilden av att det i större utsträckning fokuseras på bolagens egna arbetsgivarvarumärke framför kommunkoncernens. Av VIVAB framhålls därtill att bolaget även måste ta hänsyn till Varbergs kommun med avseende på ägarförhållandet.

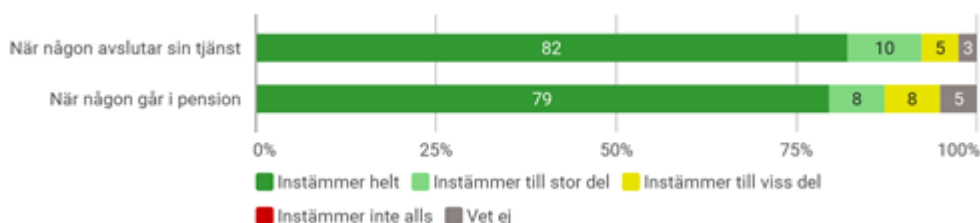
Samtliga bolag genomför årliga medarbetarenkäter och inom ramen för granskningen har vi tagit del av de senaste upprättade resultaten. Enkätfrågorna är ställda till samtliga medarbetare (inte bara chefer) och rör den anställdes upplevda arbetssituation. Övergripande frågor om hur bolaget marknadsför sig externt berörs inte. FABO och FEAB efterfrågar däremot i sin enkät hur troligt det är att den anställda skulle rekommendera respektive bolag som arbetsplats till en vän. Av de sammanställda svaren indikeras att de anställda på bolagen överlag trivs och är nöjda med sin arbetssituation. De främsta orsakerna till att respondenterna på FEAB skulle rekommendera bolaget som arbetsgivare är, enligt enkätsvaren, med anledning av trivseln och samarbetet i gruppen.

Vid intervju framhåller **FABO** att hänsyn alltid tas till arbetsgivarvarumärket och att det arbetet genomsyrar allt som görs. Vidare framgår att de anställda erbjuds friskvård och semesterväxling samt personalaktiviteter. Som en del i att attrahera potentiella anställda och visa upp sig uppges även att bolaget använder sig av sociala medier och deltar på arbetsmarknadsmässor. Av **FEAB** beskrivs att de arbetar med förmånsportalen Benify och att de främjar trivseln hos medarbetarna. Bl.a. finns en trivselgrupp som organiserar aktiviteter som uppges uppskattas. Därtill framhålls att de ser positivt på att ta emot praktikanter och är måna om att de ska trivas. I "Uppföljning styrkort T2 2021" beskrivs att **VIVAB** under året uppdaterat rekryteringsprocessen, utvecklat onboarding av nya medarbetare samt utvecklat hemsidan. Därtill beskrivs att flertalet fysiska aktiviteter som syftar till att marknadsföra bolaget har pausats med anledning av pandemin. Vid intervju med bolaget framhålls att de anställda erbjuds friskvårdsbidrag och semesterväxling, att bolaget tagit emot LIA-praktikanter (praktik via yrkeshögskolan) och att de deltagit i arbetsmarknadsmässor. Sociala medier såsom Facebook och LinkedIn beskrivs användas vid annonsering av lediga tjänster.

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



Av resultaten framgår att respondenterna i hög grad anser att avslutningssamtal genomförs, dels när en medarbetare avslutar sin tjänst och dels när någon går i

pension. Bryts resultaten ned på bolagsnivå framgår inga större avvikelser mot det övergripande resultatet.

FABO

Av bolaget beskrivs att närmsta chef genomför samtalen och att det oftast är känt varför den anställde väljer att avsluta sin anställning. Dokumentation från samtalet uppges läggas i personalakten. Ingen systematik anges finnas gällande insamlingen eller sammanställningen av informationen. Skulle något utmärkande komma fram uppges att det lyfts vidare inom organisationen. Inga mallar eller checklistor har mottagits från bolaget.

FEAB

Vid intervju framgår att avslutningssamtal genomförs dels med närmaste chef och dels med VD:n. Att VD:n också genomför samtalen beskrivs (av denne) vara mot bakgrund av att den anställde kanske inte vill genomföra samtalet med sin chef och att VD:n också ska nås av informationen som framkommer. Av styrelsen framhålls att även de tar del av anledning till varför den anställde valt att avsluta sin tjänst. Ingen mall finns upprättad enligt de intervjuade eftersom samtalet ska vara öppet och avspänt. Av styrelsen framhålls att det de vill veta i grunden är om den anställde avslutar sin anställning av personliga skäl eller av arbetsmässiga skäl.

VIVAB

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av en upprättad mall för avslutningssamtal och en checklista kopplad till den anställdes avslutningsprocess. I mallen framhålls att avgångssamtalet är obligatoriskt och ska hållas ca 1 vecka innan medarbetaren avslutar sin tjänst. Därtill framgår att en kopia av avgångssamtalet ska skickas till personalchefen/personalenheten som en gång om året ska göra en uppföljning gällande vad som framkommit och därefter redovisa för ledningen. Frågor som ställs rör bl.a. anställningens längd, positiva och negativa upplevelser av arbetssituationen, hur den anställde upplevt sina utvecklingsmöjligheter och arbetsklimat samt vad som lockar med den nya arbetsgivaren. Checklistan är ett stöd för chefen om omfattar aktiviteter såsom att boka in ett avgångssamtal och kontakta personalavdelningen.

Av intervju framhålls att det främst är den närmaste chefen som ska genomföra avgångssamtalet men att den anställde kan välja att genomföra samtalet med annan part istället, ex. HR. Utöver avgångssamtalet skickas en enkät ut från HR som två gånger om året går igenom resultatet.

Bedömning

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

Delvis.

Vår granskning visar att det finns aktiviteter för att behålla och attrahera nya medarbetare såsom friskvård, semesterväxling och personalaktiviteter samt att sociala medier används för att lyfta arbetsgivarvarumärket. Vi noterar dock att det inte finns en tydlig strategi gällande sociala medier. Vår enkät visar att en majoritet av cheferna ställer sig neutrala till Falkenbergs kommuns arbetsgivarvarumärke. Vi noterar att bolagen i större utsträckning fokuserar på bolagens respektive arbetsgivarvarumärke än kommunkoncernens. Samtliga bolag genomför medarbetarundersökning årligen kring den anställdes upplevda arbetssituation.

Vår enkät visar att en majoritet av cheferna genomför avslutningssamtal när medarbetare går i pension eller avslutar sin tjänst. Vi noterar dock att FABO och FEAB saknar mall för avslutningssamtal samt att det inte finns en rutin för hur resultatet sammanställs och hanteras för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.

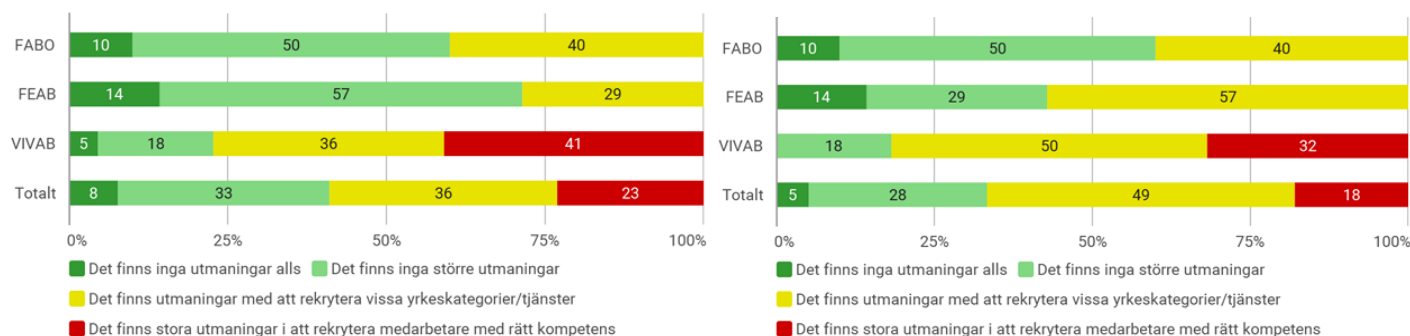
Kompetensförsörjningen på kort och lång sikt

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

Iakttagelser

Som en del i enkäten ställdes frågan hur det nuvarande respektive framtida kompetensförsörjningsläget bedöms. Svarsfördelningen redovisas nedan i diagram 7 och 8..

Diagram 7 och 8: Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på kort resp. lång sikt?



Kort sikt

Av resultaten framgår att vissa utmaningar finns/förutspås av bolagen gällande kompetensförsörjning. Bryts resultaten ned på bolagsnivå framgår att VIVAB upplever ett sämre kompetensförsörjningsläge än resterande bolag. 41 procent av respondenterna uppger att det finns stora utmaningar på kort sikt och 32 procent anger att det finns stora utmaningar på lång sikt.

FABO

Som en del i enkäten fick respondenterna möjlighet att beskriva eventuella utmaningar i fritext. Av fritextsvaren från FABO framgår att det finns utmaningar att hitta kompetens inom fastighetsförvaltning, IT och kundtjänst.

Av intervju verifieras av FABO att vissa områden är svårare än andra att rekrytera inom. Anledningen till det beskrivs vara att snittlönerna ökat. Det uppges att det finns kompetens men att bolaget är inte beredd att betala för den fullt ut, dvs att det finns ett lönenivågap. Ett eventuellt behov täcks av konsulter enligt uppgift. Vidare framhålls att fokus läggs på internrekrytering och att ta tillvara på den kompetens som redan finns inom bolaget. Som redogjorts i revisionsfråga 1 uppges bolaget att ingen kompetensförsörjningsplan finns nedtecknad. Ingen utvecklingsplan eller beskrivning av aktiviteter har erhållits.

FEAB

Av fritextsvaren från enkäten från FEAB framgår att det finns utmaningar att rekrytera ingenjörer (elnät, elmontörer och drifttekniker).

Vid intervju lyfts att bolaget är medlem i TEK (Teknik och kompetenscentrum) och har därmed tillgång till deras utbildningar, att alla chefer ska gå ett 1-årigt ledarskapsprogram. Inom TEK-samarbetet framgår att bolaget erhållit stöd vid rekrytering av digitaliseringsansvarig. Vidare framhålls att fokus läggs på internrekrytering och att ta tillvara på den kompetens som redan finns inom bolaget, bl.a. uppges marknadschefen ha rekryterats internt från kundservice. Bolaget framhåller även att alla medarbetare gått på ett medarbetarskaps utvecklingsprogram. Programmet har syftat till att ge medarbetaren en möjlighet att växa och utvecklas utifrån sina egna egenskaper och meriter. Utifrån det har bolaget kunnat fånga upp dolda talanger utifrån et personal och kompetensperfektiv.

Som framgår i revisionsfråga 1 finns ingen nedtecknad kompetensförsörjningsplan, däremot har bolaget genomfört en kompetensinventering och upprättat en verksamhetsplan för 2021 (innehållande mål med bäring på kompetens). I verksamhetsplanen framställs flertalet indikatorer och måttal.

VIVAB

Av fritextsvaren från enkäten från VIVAB framgår att det finns utmaningar att rekrytera rörmontörer, lastbilschaufförer, projektledare, ingenjörer och personer med VA-kompetens m.fl.

Vid intervju verifieras att vissa kompetenser (ex. VA-kompetens och teknisk kompetens) är svåra att rekrytera eftersom konkurrensen är hög i regionen. Särskilt svårt är rekrytering av personer med hög erfarenhet. Samtidigt lyfts att det även finns yrkesroller som är väldigt enkla att attrahera, exempelvis administratörer. Därtill utpekats internutbildning vara en viktig del i att säkerställa kompetensförsörjning. Vidare beskrivs att bolaget tillsammans med cheferna fastställt olika kompetenskrav som förts in i personalsystemet WinLas. Dessa krav beskrivs som ett önskat läge, eller en målbild.

Vid medarbetarsamtal stäms det faktiska läget gällande vilka kompetenser medarbetarna *de facto* har. Utifrån GAP-analysen uppges att en plan upprättas kring hur roller ska tillsättas. Däremot uppges även att det i nuläget inte finns en komplett översyn av medarbetarnas faktiska kompetenser i WinLas.

I "Uppföljning styrkort T2 2021" konstateras att området kompetensförsörjning prioriteras ned med anledning av flertalet rekryteringar samt att det finns behov av att genomföra en analys av strategiskt viktig kompetens. I personalbokslutet för 2020 (det senaste bokslutet som upprättats) beskrivs att bolaget under dåvarande år satsat på att utbilda driftpersonalen i styr- och övervakningssystemet, Cactus och förstärkt elkunskapen.

Bedömning

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

Delvis

Vår granskning visar att det finns vissa utmaningar på både kort och lång sikt gällande att rekrytera medarbetare. Vårt enkätresultat visar att VIVAB upplever ett sämre kompetensförsörjningsläge än övriga bolag. Vi noterar att det skiljer sig åt mellan bolagen i hur aktiva de är med sitt arbete med att säkra sin personal- och kompetensförsörjning.

Uppföljningar och åtgärder

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

Iakttagelser

FABO

I verksamhetsrapporten (delårsrapporten) för bolaget framgår status på bolagets prioriteringar och aktiviteter. För "prioritering verksamhet" framgår flertalet aktiviteter med koppling till kompetens och/eller personal, ex. medarbetarpolicy, onboarding och sociala medier. Utöver att konstatera status för aktiviteterna framgår ingen närmare beskrivning av vad aktiviteten innebär. I en tabell i rapporten redovisas att sjuktalen under 2021 överstiger utfall för de senaste 4 åren. Enligt intervju beror det ökade sjuktalet för 2021 på pandemin.

Vid intervju lyfts att uppföljning sker utifrån ett upprättat årshjul. I årshjulet för HR-arbetet framgår att årsstatistik, presentation av medarbetarundersökning och uppföljningssamtal genomförs under kvartal 1, medarbetarsamtal genomförs under hösten och medarbetarundersökning sker i december. Sjukfrånvaron följs därtill upp tre gånger per år.

I mallen för medarbetarsamtalet efterfrågas bl.a. hur målen uppfyllts, hur den anställde upplever nuläget och utvecklingsområden. Medarbetarsamtalet beskrivs vara ett lönegrundande samtal.

FEAB

Vid intervju framhålls att den viktigaste uppföljningen är medarbetarsamtalet. Samtalet utgår ifrån en mall som enligt uppgift är under revidering. Inom ramen för granskningen har vi erhållit en mall för lönesamtal. I mallen efterfrågas uppgifter såsom om den anställde utför sitt uppdrag, samarbetar, lever upp till bolagets värderingar och framtida mål/utvecklingsområden. Om en medarbetare upptäcks sakna en kompetens kan en åtgärd vara, enligt intervju, att sätta in en utbildning som målsättning.

Vidare beskrivs att dokumenterade uppföljningar upprättas per tertiäl i vilka uppföljning av verksamheten görs samt i uppföljning kopplad till internkontrollplanen. I "FEAB mål och uppföljning 2021" följs fastställda indikatorer upp (se även revisionsfråga 2). Enligt måluppfyllelsen uppnås måluppfyllnaden gällande NMI och sjukskrivningstal. Indikatorerna är kopplade till det övergripande målet om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Ett exempel på åtgärd beskrivs vara medarbetarutvecklingsutbildningen som togs fram efter att behov identifierats. Enligt uppgift fick utbildningen stor effekt.

VIVAB

Enligt de intervjuade följs personal- och kompetensförsörjning upp i personalbokslut och i uppföljning av styrkort. I bolagets personalbokslut 2020 redovisas uppföljningar av personalomsättning, sjukfrånvaro och utannonserade tjänster. I uppföljning av styrkortet redovisas bl.a. status på aktiviteter. Ingen beskrivning av aktiviteternas uppfyllelse finns.

Som redogjorts i revisionsfråga 2 har bolaget en kompetensförsörjningsplan som bl.a. innefattar åtgärder/moment kopplade till attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. Inom ramen för granskningen har vi mottagit en utvärdering av planen. Uppföljning av majoriteten av aktiviteter framgår genomföras i samband med uppföljning av styrkortet och i samband med medarbetarsamtal samt medarbetarenkät.

Vid intervju anges därtill att arbetsgivarorganisationen Sobona tagit fram arbetsmaterial i syfte att kunna validera utbildningar. Möjligheten att validera beskrivs vara ny och i dagsläget har ingen ännu hunnit bli validerad. Vilka personer som är aktuella beskrivs inte vara helt klarlagt.

Bedömning

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

Ja

Vår granskning visar att bolagen följer upp arbetet med personal och kompetensförsörjning i olika grad. Samtliga bolag genomför medarbetarsamtal med sina anställda. Samtliga bolag följer upp arbetet med personal och kompetensförsörjning i verksamhetsrapporter/personalbokslut och uppföljning av styrkort, med status på de framtagna aktiviteterna. Vi noterar dock att uppföljningen för FABO och VIVAB kan

utvecklas till att inkludera beskrivning av aktiviteternas uppfyllelse. Vi noterar att beslut om åtgärder fattas vid behov.

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 samt respektive bolagsstyrelser:

- Tydliggöra och fastställa ansvarsfördelningen avseende bolagen genom att revidera kommunstyrelsens reglemente till att även omfatta bolagen avseende ansvaret för personalpolitiken.
- Säkerställa att bolagen har en strategi utformad för sin personal- och kompetensförsörjning samt att de har en aktuell kompetensförsörjningsplan.
- Stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare
- Tillse att bolagen utvecklar sin uppföljning av sitt arbete med personal- och kompetensförsörjningen.
- Sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande. Säkerställa att sammanställning och analys sker systematiskt.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Delvis Vår granskning visar att ansvarsfördelningen till viss del är otydlig och i behov av att förtydligas.



Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis Vår granskning visar att bolagen till viss del arbetar med utgångspunkt från fullmäktiges målsättning.	
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis Vår granskning visar att det finns aktiviteter för att behålla och attrahera nya medarbetare såsom friskvård, semesterväxling och personalaktiviteter. Vi noterar dock att det saknas en systematik kring insamling och sammanställning avseende avslutningssamtalet.	
Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Delvis Vår granskning visar att det finns vissa utmaningar på både kort och lång sikt gällande att rekrytera medarbetare. Vi noterar även att det skiljer sig åt mellan bolagen i hur aktiva de är i sitt arbete med att säkra sin personal- och kompetensförsörjning.	
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Uppfylld Vår granskning visar att bolagen följer upp arbetet med personal och kompetensförsörjning genom verksamhetsrapporter/personalboks ut och uppföljning av styrkort m.m.	

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 lekmannarevisorerna i 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.