

Granskning av kompetensförsörjning

KUNGSBACKA KOMMUN



Building a better
working world

Innehållsförteckning	4
1. Inledning	6
1.1. Bakgrund	6
1.2. Syfte och revisionsfrågor	6
1.3. Revisionskriterier	6
1.4. Metod	7
1.5. Avgränsningar och ansvariga nämnder	7
2. Kommunövergripande styrning och uppföljning	8
2.1. Vår bedömning	8
2.2. Ansvarsfördelning för kompetensförsörjningsfrågor	8
2.3. Funktioner i kommunen som arbetar med kompetensförsörjning	9
2.4. Styrande dokument	9
2.5. Det görs ingen kommunövergripande analys av kompetensbehov	11
2.6. Uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet	11
2.7. Proaktiva insatser för att rekrytera nya medarbetare finns	12
3. Attraktiv arbetsgivare	13
3.1. Vår bedömning	13
3.2. Det finns ingen definition av vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare	13
3.3. Kommunen ser över möjligheten till kombinationstjänster men det finns hinder	14
4. Kompetensförsörjning inom Vård & Omsorgs verksamhetsområden	16
4.1. Vår bedömning	16
4.2. Styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet	16
4.3. Analys av rekryteringsbehov och utmaningar för verksamheten finns	18
4.4. Det saknas kompetensutvecklingsplaner för medarbetare	19
5. Kompetensförsörjning inom Individ & Familjeomsorgs verksamhetsområde	20
5.1. Vår bedömning	20
5.2. Styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet	20
5.3. Analys av rekryteringsbehov och utmaningar för verksamheten	23
5.4. Kompetensutveckling för medarbetare behandlas på medarbetarsamtal	24
6. Samlad bedömning	25
6.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna	25
6.2. Slutsatser	26
Bilaga 1. Bakgrund	29

Bilaga 2. Revisionskriterier.....	30
Bilaga 3. Källförteckning.....	33

Sammanfattning

På uppdrag av kommunrevisionen i Kungsbacka kommun har EY granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg säkerställt ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete.

De huvudsakliga resultat som framkommit i granskningen är följande:

Kommunstyrelsen och övergripande arbete

- ▶ Kommunstyrelsen har ett ansvar i kommunens *strategiska* arbete med kompetensförsörjning. Det strategiska arbetet kan stärkas. Det saknas kartläggningar och riskanalyser på kommunövergripande nivå över personal- och kompetensbehov på kort och lång sikt.
- ▶ Kommunstyrelsen arbetar med aktiviteter kopplade till kommunfullmäktiges mål och fokusområde om kompetensförsörjning. Kommunstyrelsens förvaltning bedriver ett proaktivt arbete med att attrahera personal till kommunen, exempelvis genom att sänka kraven på formell kompetens vid rekrytering.
- ▶ I kommunfullmäktiges budget och arbetsgivarpolicy framgår vad kommunen behöver arbeta med för att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket ger en styrning för arbetet. Det saknas en uppföljning av kommunstyrelsens och nämndernas arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. Däremot följer styrelse och berörda nämnder upp arbetet med kompetensförsörjning, vilket i vissa delar knyter an till arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare.

Nämnden för Individ & Familjeomsorg och nämnden för Vård & Omsorg

- ▶ Det sker ingen systematisk samverkan mellan nämnden för Individ & Familjeomsorg och nämnden för Vård & Omsorg för att optimera personalhanteringen. Då nämnderna är sina egna anställningsmyndigheter finns avtalsmässiga hinder för införandet av kombinationstjänster
- ▶ I nämnd- och förvaltningsbudget för båda nämnderna framgår mål och personalmått kopplade till kompetensförsörjning. Det framgår också vad förvaltningen ska arbeta med för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal. Aktiviteter och mål följs upp i delårs- och årsbokslut.
- ▶ Båda nämnderna har tagit del av en långsiktig analys av kompetensförsörjningsbehovet. För nämnden för Individ & Familjeomsorg har analysen legat till grund för beslut om mål och direktiv för 2024. Nämnden för Vård & Omsorg har beslutat om en kompetensförsörjningsplan. Detta saknas för nämnden för Individ & Familjeomsorg.
- ▶ Båda nämnderna med respektive förvaltning bedriver ett proaktivt arbete med att attrahera personal. Medarbetares kompetensutveckling diskuteras på medarbetarsamtal. På förvaltningen för Individ & Familjeomsorg finns mål- och utvecklingsplaner för enskilda medarbetare. Detta saknas på förvaltningen för Vård & Omsorg. Olika yrkesroller inom de båda förvaltningarnas verksamheter har olika schema- och budgetmässiga förutsättningar att delta i utbildningsinsatser.

Den sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att kommunstyrelsen och nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg i stort säkerställt ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete.

Vi rekommenderar **kommunstyrelsen** att:

- ▶ Stärka sin involvering i det strategiska kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning utifrån sina uppdrag att leda och styra förvaltningen av kommunens angelägenheter och uppsiktsplikt.
- ▶ Fortsätta arbetet med att se över möjligheter för kombinationstjänster över förvaltningsgränser.

Vi rekommenderar **nämnden för Vård & Omsorg** att:

- ▶ Fortsätta arbetet med att se över möjligheter för kombinationstjänster över förvaltningsgränser.
- ▶ Tillse att det finns kompetensutvecklingsplaner för enskilda medarbetare.

Vi rekommenderar **nämnden för Individ & Familjeomsorg** att:

- ▶ Fortsätta arbetet med att se över möjligheter för kombinationstjänster över förvaltningsgränser.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kommunrevisionen har bedömt det som väsentligt att granska om kommunstyrelsen, nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg har ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete. Förmågan för kommuner att rekrytera, behålla och kompetensutveckla personal är avgörande för en fungerande kommunal verksamhet. Mer information om bakgrunden till granskningen finns i bilaga 1.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen, nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg säkerställt ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att förutsättningar finns för en god kompetensförsörjning i kommunens verksamheter, genom en kommunövergripande styrning och uppföljning på området?
 - När och hur görs proaktivt arbete i syfte att attrahera personal?
- ▶ Har kommunstyrelsen, nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg säkerställt en styrning och uppföljning för att vara en attraktiv arbetsgivare som gör att kommunens medarbetare stannar kvar i sin anställning?
- ▶ Samarbetar nämnderna med varandra för att optimera personalhanteringen? I så fall hur?
- ▶ Har nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg säkerställt en ändamålsenlig kompetensförsörjning inom nämndernas respektive verksamhetsområden?
 - Vilken nämndspecifik styrning och uppföljning görs på området?
 - Görs en analys av vilka rekryteringsbehov som finns i verksamheterna?
 - Sker ett proaktivt arbete i syfte att attrahera personal till nämndens verksamheter?
 - Hur ges medarbetaren möjlighet att kompetensutveckla sig och var görs överenskommelsen?

1.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna granskning utgörs i av:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Nämndspecifika reglementen
- ▶ Kommunfullmäktiges budget 2023
- ▶ Sveriges kommuner och Regioners strategier för att möta kompetensutmaningen

Revisionskriterierna beskrivs närmare i bilaga 2.

1.4. Metod

Granskningen har genomförts som en dokument- och intervjustudie. Källförteckning framgår av bilaga 3. Samtliga intervjuade har getts tillfälle att sakfelsesgranska rapporten.

1.5. Avgränsningar och ansvariga nämnder

Granskningen avgränsas med ställda revisionsfrågor och avser kommunstyrelsen, nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg.

2. Kommunövergripande styrning och uppföljning

2.1. Vår bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen i stort säkerställt en kommunövergripande styrning och uppföljning på området. Kommunstyrelsens arbete kan stärkas genom mer involvering i det strategiska kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning.

Kommunstyrelsen har ett ansvar i kommunens *strategiska* arbete med kompetensförsörjning, medan respektive nämnd som är anställningsmyndighet för personalen vid dess förvaltning ansvar för personalfrågor och arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

Kommunstyrelsen arbetar med aktiviteter kopplade till kommunfullmäktiges mål och fokusområde avseende kompetensförsörjning. Det strategiska arbetet kan dock stärkas då det saknas kartläggningar och riskanalyser på kommunövergripande nivå avseende personal- och kompetensbehov på kort och lång sikt.

Kommunstyrelsen följer upp det kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning i delårs- och årsbokslut. Uppföljning omfattar insatser som gjorts inom kommunstyrelsens egen förvaltning kopplade till kommunfullmäktiges mål. Uppföljningen omfattar också aktiviteter med koppling till kompetensförsörjningen i kommunen i stort. Uppföljning av enskilda nämnders arbete görs i de fall en avvikelse påvisats.

Kommunstyrelsens förvaltningen bedriver ett proaktivt arbete med att attrahera personal till kommunens verksamheter.

2.2. Ansvarsfördelning för kompetensförsörjningsfrågor

I kommunstyrelsens reglemente framgår inget formellt ansvar för kommunens kompetensförsörjning. Däremot framgår att styrelsen ansvarar för att leda, samordna och följa kommunens verksamheter. Kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ska också fokusera på utveckling av kommungemensamma frågor, strategisk styrning och strategiskt stöd.

Mot bakgrund av att kompetensförsörjning är ett område som i hög grad inverkar på kommunens utveckling och ekonomiska ställning som är av kommungemensam och strategisk karaktär ser vi att kommunstyrelsen har ett ansvar i kommunens *strategiska* arbete med kompetensförsörjning. Detta bekräftas även i kommunstyrelsens delårsrapport 2023 där det framgår att "kompetensförsörjningsutmaningen påverkar Kommunstyrelsens förvaltning, dels kan vi se svårigheter i vissa av våra egna rekryteringar, dels har förvaltningen ett strategiskt ansvar för den totala kompetensförsörjningen i Kungsbacka kommun."

Däremot är det enligt reglemente respektive nämnd som är *anställningsmyndighet* för personalen vid dess förvaltning¹. Respektive nämnd ansvarar därmed för personalfrågor och arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

2.3. Funktioner i kommunen som arbetar med kompetensförsörjning

2.3.1. HR-ledning ska skapa samsyn och tydlighet

HR-ledning är en grupp bestående av representanter från samtliga förvaltningar samt rekryteringscenter, vikariecenter och lönecenter. Kommunens HR-chef, placerad i kommunledningskontoret under kommunstyrelsen, är sammankallade till HR-ledningsgruppen. Gruppens syfte är att skapa en kommungemensam samsyn i HR-frågor samt skapa tydlighet kring rutiner och arbetsprocesser. HR-ledning har möten var tredje vecka. På möten diskuteras gemensamma utmaningar, utvecklingsområden, erfarenheter byts och arbetsgruppernas arbeten redovisas. Inom HR-ledning finns arbetsgrupper inom olika verksamhetsområden. Arbetsgrupperna framgår nedan och aktiveras vid behov eller är permanenta.

- ▶ Lönegruppen
- ▶ Kompetensförsörjningsgruppen
- ▶ Arbetsmiljö och hälsogruppen
- ▶ HR digitaliseringsgruppen
- ▶ Arbetsrättsgruppen
- ▶ Strukturgruppen

2.3.2. Rekryteringscenter stöttar på olika sätt

I kommunen finns ett centralt rekryteringscenter. Centret ansvarar för kvalitetssäkringen av rekryteringsprocessen och stöttar rekryterande chefer i kommunens förvaltningar med rekryteringar. Medarbetare, så kallade rekryteringspartners, inom centret har särskilt ansvar för kontakten med en eller flera förvaltningar.

På rekryteringscentret finns en chefspool. Poolen består av tre erfarna chefer som tidigare varit anställda på andra förvaltningar i kommunen. Dessa har sin grundplacering vid rekryteringscenter och kan hyras ut till kommunens förvaltningar när det finns behov av interimslösningar.

2.4. Styrande dokument

2.4.1. Arbetsgivarpolicy

Kommunfullmäktige beslutade 2019 om en arbetsgivarpolicy. Arbetsgivarpolicyn anger principer och vägledning för alla anställda i kommunen, såväl medarbetare som chefer. I arbetsgivarpolicyn uttrycks vad kommunen förväntar sig av sina medarbetare och vad medarbetarna kan förvänta sig av kommunen som arbetsgivare inom fyra olika områden:

- ▶ Ledarskap och medarbetarskap
- ▶ Kompetensförsörjning och ständig utveckling
- ▶ Arbetsmiljö och hälsa
- ▶ Uppmärksamma och premiera

¹ Undantaget förvaltningschefer som anställs av kommunstyrelsen.

I policyn framgår att arbete inom dessa områden gör det möjligt för Kungsbacka att vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare. För området *Kompetensförsörjning och ständig utveckling* framgår vidare att individens kompetensutveckling är ett villkor för att göra både organisationen och individen konkurrenskraftig och rustad för en hög förändringstakt.

2.4.2. Kommunbudget 2023

Kommunfullmäktige har i budget 2023 beslutat om kommunövergripande mål med tillhörande fokusområden. I budget framgår att kommunstyrelsen har en samordnande roll med ett särskilt ansvar för varje mål. Övriga nämnder ska arbeta aktivt för att bidra till måluppfyllelse.

Ett av målen lyder *Ett medskapande samhälle och en öppen attityd*. Till målet hör ett fokusområde som har bäring på kompetensförsörjningsarbetet; *Kungsbacka kommun är en attraktiv arbetsgivare med modiga och medskapande medarbetare*.

I budget 2023 framgår vidare att kommunfullmäktige ger samtliga nämnder ett direktiv avseende innovation och omställning till nya arbetssätt. Innovationskraften och förmågan att nyttja nya tekniska lösningar uppges vara avgörande för möjligheten att lösa flera samhällsutmaningar, bland annat kompetensförsörjningen.

2.4.3. Kommunstyrelsens förvaltningsbudget 2023

I kommunstyrelsens förvaltningsbudget 2023 framgår att kommunstyrelsen under 2023 kommer arbeta med kommunfullmäktiges mål genom riktade insatser för att öka anställdas välmående samt genom att satsa på utvecklande medarbetarskap. Detta genom att låta kommunens samtliga anställda genomgå en utbildning i utvecklande medarbetarskap.

2.4.4. Målbild kompetensförsörjning 2033

Målbild kompetensförsörjning 2033 är framtagen av kommundirektörens ledningsgrupp och är inte politiskt beslutad. Målbilden är en vägledning mot framtidens kompetensförsörjning och uttrycker i sju punkter en målbild för hur kommunen ska bedriva verksamhet år 2033.

1. Vi har en rimlig personalomsättning

2. Vi har automatiserat alla repetitiva processer som inte kräver mänsklig handpåläggning

3. Våra medarbetare arbetar med relationer och konceptuellt tänkande

4. Vi rekryterar kompetensbaserat och letar efter rätt personliga kompetenser som gör våra medarbetare mångfacetterade

5. Vi har sänkt trösklarna för att få anställning i Kungsbacka kommun och utbildar internt

6. Våra medarbetare arbetar heltid och i flera olika verksamheter

7. Vi har en tydlig arbetsgång för interna karriärvägar

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har tagit fram nio strategier för kompetensförsörjning med syfte att stödja kommuner och regioner i arbetet². Kommunens målbild avseende punkt 3, 4, 5 och 6 ligger i linje med SKR:s strategier för utnyttjandet av teknik, att ta ett bredare grepp vid rekrytering och att öka heltidsarbetet.

2.5. Det görs ingen kommunövergripande analys av kompetensbehov

Det genomförs inte någon fördjupad analys eller prognos över det kommunövergripande kompetensbehovet på kort eller lång sikt för att inventera behov och åtgärder. Av intervjuer framkommer att det är respektive nämnds ansvar att säkra kompetensförsörjningen i sin egen verksamhet.

Nämnden för Vård & Omsorg samt nämnden för Individ & Familjeomsorg analyserar verksamheternas behov, vilket beskrivs i kapitel 4 och 5. Analys och prognos av behoven tas inte upp på aggregerad nivå som underlag för arbetet med kommunens strategiska kompetensförsörjning. Kartläggnings- och analysarbetet av kompetensbehoven sker i huvudsak inom respektive nämnd och förvaltning.

2.6. Uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet

Kommunstyrelsen följer upp arbetet med kompetensförsörjning i delårs- och årsbokslut. I delårsbokslut 2023 görs en kvalitativ uppföljning av insatser som gjorts inom kommunstyrelsens egen förvaltning kopplade till kommunfullmäktiges mål. Andra aktiviteter som genomförts under året med koppling till kompetensförsörjningen i kommunen följs också upp. Enskilda nämnders arbete med kompetensförsörjning följs upp i delårsrapporten i de fall en avvikelse påvisats.

I delårsrapporten framgår att kommunens arbete med utvecklande medarbetarskap har fortlöpt under året. Cirka 5500 av kommunens totalt 6700 medarbetare har hittills deltagit i utbildningen. För att kunskapen om utvecklande medarbetarskap ska förankras och bli beständig i organisationen har material utarbetats i form av filmer, digitala utbildningar, powerpointpresentationer och workshops. Resultatet av satsningen uppges vara positivt med fler och fler medarbetare som lär sig hur de ska förhålla sig till sina arbetskamrater, arbetsgivare och arbetsuppgifter. För att öka medarbetares välmående har en hälsosatsning genomförts i kommunen som inkluderat aktiviteter för både kropp och själ.

I tillägg beskrivs även att kommunstyrelsens förvaltning har samarbetat med Teknikcollege för att attrahera gymnasielever som läser tekniska program bland annat inom samhällsbyggnad. Pulsmätningar har genomförts av arbetsmiljö vilket planeras att implementeras i hela kommunen under hösten 2023. Samtliga chefer i kommunens förvaltningar har genomgått en utbildning i utvecklande ledarskap.

I intervju framgår att kommunstyrelsen även får muntlig information om kompetensförsörjningen och dess utmaningar för kommunen i stort genom HR-chefens föredragningar.

² SKR:s strategier framgår i sin helhet i bilaga 2.

2.7. Proaktiva insatser för att rekrytera nya medarbetare finns

Kungsbacka kommun har vidtagit vissa proaktiva åtgärder för att attrahera personal.

I Målbild kompetensförsörjning 2033 framgår att kommunen sänker de formella kraven för att få anställning i kommunens verksamheter, vilket är i linje med SKR:s strategi där breddad rekrytering är viktigt. Detta med syfte att ge fler möjlighet att söka lediga tjänster. Personliga kompetenser uppges vara minst lika viktig som formell kompetens. Inte minst förmågan att lära och ta ansvar. För att möta behovet av kompetens kommer kommunens verksamheter framöver troligtvis att behöva utbilda personal själva. I målbilden framgår att Förvaltningen för Gymnasium & Arbetsmarknad kan starta upp utbildningar med tre månaders varsel. Det finns också färdiga utbildningskoncept att använda inom vissa vårddyrken eller inom det pedagogiska området.

Vidare framgår av målbilden att kommunen under sommaren 2023 har anställt sjuttonåringar som vikarier. Detta för att avlasta ordinarie personal med enklare arbetsuppgifter. Även detta ligger i linje med SKR:s strategi avseende breddad rekrytering. I intervju uppges att det är viktigt både för den nuvarande och framtida kompetensförsörjningen att fånga upp ungdomar som exempelvis studerar på vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet för lov- och helgjobb.

Kungsbacka kommun deltar också på Handelshögskolan i Göteborgs arbetsmarknadsmässa.

3. Attraktiv arbetsgivare

3.1. Vår bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen, nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg delvis säkerställt en styrning och uppföljning för att vara en attraktiv arbetsgivare som gör att kommunens medarbetare stannar kvar i sin anställning.

I kommunfullmäktiges budget för 2023 och i kommunens arbetsgivarpolicy framgår vad kommunen behöver arbeta med för att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket ger en styrning för arbetet. Det sker ingen specifik uppföljning av kommunstyrelsens eller nämndernas arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. Däremot följer styrelse och berörda nämnder upp arbetet med kompetensförsörjning, vilket i vissa delar knyter an till arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vidare sker ingen systematisk samverkan eller samarbete mellan nämnderna för att optimera personalhanteringen, även om frågan finns på dagordningen i kommunen och mellan granskade nämnder och styrelse. Eftersom nämnderna är sina egna anställningsmyndigheter finns avtalsmässiga hinder för inrättande av kombinationstjänster. Även skillnader i lönestruktur och arbetstidsmått uppges vara försvårande faktorer. Det sker dock en översyn både på nämnd- och kommunnivå för hur skapandet av kombinationstjänster ska kunna underlättas, vilket vi ser positivt på.

3.2. Det finns ingen definition av vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare

I kommunstyrelsens nämnbudget 2023 samt i arbetsgivarpolicy framgår vad kommunen behöver arbeta med för att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket visar på att det finns en styrning för att vara en attraktiv arbetsgivare.

I kommunfullmäktiges budget för 2023 framgår att kommunen behöver fokusera på arbetsplatskulturen. De fyra hörnstenarna; Välkomna, Leverera, Tänka nytt och Samarbeta uppges vara det viktigaste verktyget för att vara en attraktiv arbetsgivare.

I kommunens arbetsgivarpolicy framgår, som tidigare nämnts, vad kommunen förväntar sig av sina medarbetare och vad medarbetarna kan förvänta sig av kommunen som arbetsgivare inom fyra olika områden. I policyn framgår att det är genom att arbeta med nedan områden som kommunen kan vara en attraktiv arbetsgivare.

- ▶ Ledarskap och medarbetarskap
- ▶ Kompetensförsörjning och ständig utveckling
- ▶ Arbetsmiljö och hälsa
- ▶ Uppmärksamma och premiera

I intervjuer lyfts ytterligare aspekter av vad det innebär för kommunen att vara en attraktiv arbetsgivare. Förutom att arbeta med de fyra hörnstenarna i budget nämns också arbetsmiljö,

gott ledarskap, lönenivåer, möjlighet att karriärväxla inom kommunen samt att ha flexibla arbetssätt som några viktiga aspekter.

Det sker ingen specifik uppföljning av kommunstyrelsens eller nämndernas arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare, men som tidigare nämnts följer kommunstyrelsen upp delar av arbetet med kompetensförsörjning i delårs- och årsbokslut. I delårsbokslut 2023 följer kommunstyrelsen upp arbetet med utvecklande ledarskap och utvecklande medarbetarskap vilket knyter an till policyns område *ledarskap och medarbetarskap*.

Även nämnderna följer upp arbetet med kompetensförsörjning i delårsbokslut. Uppföljningen av Vård & Omsorgs arbete beskrivs mer utförligt i kapitel 4 men av den framgår att medarbetare fått möjlighet att vidareutbilda sig på betald arbetstid vilket knyter an till policyns område *kompetensförsörjning och ständig utveckling*.

Uppföljningen av Individ & Familjeomsorgs arbete beskrivs mer utförligt i kapitel 5. Av uppföljningen framgår att förvaltningen har arbetat med utvecklande ledarskap vilket knyter an till policyns område *ledarskap och medarbetarskap*.

3.3. Kommunen ser över möjligheten till kombinationstjänster men det finns hinder

Det bedrivs ingen systematisk samverkan eller samarbete mellan nämnden för Individ & Familjeomsorg och nämnden för Vård & Omsorg avseende optimering av personella resurser. I intervjuer framgår däremot att både HR-avdelningarna på respektive förvaltning och HR-avdelningen på kommunledningskontoret ser över möjligheten till kombinationstjänster över förvaltningsgränser. Det uppges i intervju finnas flera interna hinder för att upprätta kombinationstjänster. I och med att varje nämnd är sin egen anställningsmyndighet lyder medarbetare i kommunen under olika avtal. Det finns också skillnader i lönestruktur och arbetstidsmätt mellan olika tjänster vilket också är försvårande faktorer.

Vidare lyfts i intervjuer medarbetares motivation som ytterligare ett hinder för kombinationstjänster. I dagsläget uppges det vara svårt att få medarbetare att vilja byta avdelning eller enhet inom respektive förvaltning för att täcka upp personalbehovet. För att medarbetare ska kunna ta steget och arbeta över förvaltningsgränser krävs att såväl medarbetare som deras chefer är kända och trygga med verksamheten på aktuella förvaltningar. De intervjuade uppger att kombinationstjänster eventuellt är lättare att införa när man nyanställer personal.

I Vård & Omsorgsnämndens delårsrapport 2023 framgår dock att översynen av möjliga kombinationstjänster hittills har resulterat i en kombinationsanställning där en medarbetare arbetar delar av sin tjänst hos Vård & Omsorg och delar på förvaltningen för Service. I delårsrapporten framgår vidare att Vård & Omsorgsförvaltningen arbetar tillsammans med förvaltningen för Individ & Familjeomsorg samt Förvaltningen för Gymnasium & Arbetsmarknad med framtagande av ett lokalt jobbspår³.

³ Ett lokalt jobbspår är en kedja av insatser som tas fram i samverkan mellan Arbetsförmedlingen och kommunen. Insatserna utgår från förvaltningarnas kompetensbehov. Syftet är att deltagare i jobbspåret ska få anställning i de verksamheter som har behov av personal.

I intervju uppges också att en enhet inom förvaltningen för Individ & Familjeomsorg bedriver ett projekt tillsammans med förvaltningen för Kultur- och Fritid där personal från Individ & Familjeomsorg deltar i Kultur & Fritids kreativa mötesplats för ungdomar.

4. Kompetensförsörjning inom Vård & Omsorgs verksamhetsområden

4.1. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden för Vård & Omsorg har säkerställt en ändamålsenlig kompetensförsörjning inom verksamhetsområdet, även om arbetet med individuella kompetensutvecklingsplaner kan stärkas.

I nämndens budget 2023 framgår mål och personalmått kopplade till kompetensförsörjning samt aktiviteter som förvaltningen ska arbeta med för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal. Aktiviteter, mål, personalmått samt arbetet med kommunfullmäktiges direktiv följs upp i delårs- och årsbokslut.

Vidare har nämnden beslutat om en kompetensförsörjningsplan. Förvaltningen har också tagit fram en analys av det framtida kompetensbehovet inom Vård & Omsorg och vilka utmaningar den förändrade demografin innebär för verksamheten, vilket vi ser positivt på. Den ökande vårdtyngden och de ökade krav på kompetens som det medför är en stor utmaning för verksamheterna.

Förvaltningen bedriver ett proaktivt arbete med att attrahera personal genom samverkan med Göteborgsregionen och införandet av en regiongemensam karriärmodell. Modellen skapar en tydlig karriär- och utvecklingstrappa för medarbetare inom Vård & Omsorgs verksamheter. Förvaltningen erbjuder också praktikplatser.

Medarbetare genomgår grundläggande utbildningar relevanta för förvaltningens verksamheter. Medarbetares kompetensutveckling diskuteras också på medarbetarsamtal, men det finns ingen plan för kompetensutveckling för enskilda medarbetare. Vidare uppges olika yrkesroller inom förvaltningens verksamheter ha olika förutsättningar att delta i utbildningsinsatser. I kommunens arbetsgivarpolicy framgår att individens kompetensutveckling är ett villkor för att göra både organisationen och individen konkurrenskraftig och rustad för en hög förändringstakt.

4.2. Styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet

4.2.1. Styrning från nämnden och insatser från förvaltningen finns

I nämnden för Vård & Omsorgs budget 2023 framgår beskrivningar av vad förvaltningen ska arbeta med för att attrahera/rekrytera och utveckla/behålla personal samt rutinen vid avslutad tjänst.

I budget framgår också ett nämndmål avseende kompetensförsörjning som fastslår att personalomsättningen, såväl intern som extern, i nämndens verksamheter maximalt ska uppgå till 12 procent under 2023. Vidare framgår också i budget en indikator rörande medarbetarengagemang samt en rad personalmått. Exempelvis sjukfrånvaro, andel heltidsanställda och personalomsättning. Personalmåttarna är inte målsatta.

När det kommer till att *attrahera och rekrytera* personal följer exempelvis förvaltningen arbetet som pågår inom ramen för Göteborgsregionens branschråd med en regiongemensam karriärmodell. En ny titulatur implementeras för vård- och omsorgspersonal vilken kopplas till utbildningskrav för respektive befattning. Detta uppges komma skapa en tydlig karriär- och utvecklingstrappa för medarbetare inom vård och omsorgs verksamheter.

Förvaltningen erbjuder också praktikplatser för gymnasieelever och för studenter på högskola och vuxenutbildningar.

Vad gäller att *utveckla och behålla* personal framgår att förvaltningen arbetar med att skapa en bättre arbetsmiljö och ökad trivsel bland medarbetare. Medarbetares upplevelse följs löpande genom pulsmätningar. Medarbetare ges möjlighet att genom Äldreomsorgslyftet studera till undersköterskor eller specialistundersköterskor. Förvaltningen arbetar även med utvecklande medarbetarskap. I intervju framgår att nämnden under 2023 också har satsat extra medel på digitalisering av verksamheten då en ökad digitalisering uppges vara ett sätt att möta framtidens kompetensbrist.

När en medarbetare avslutar sin tjänst ska ett avslutningssamtal hållas enligt en gemensam mall. Resultatet av samtalen ska följas upp årligen och analyseras för att möjliggöra för eventuella åtgärder. Vid avslutad tjänst skickas även en enkät till personen i fråga. Resultatet av enkäten har sammanställts av kommunledningskontoret.

4.2.2. Uppföljning av kompetensförsörjning görs

I Vård & Omsorgs delårsrapport 2023 görs en kvalitativ uppföljning av de insatser som beskrivs i budget. Exempelvis framgår att förvaltningen under våren tagit emot praktikanter. Fram till och med årsskiftet 2022 har 77 medarbetare vidareutbildat sig till undersköterska på betald arbetstid och ytterligare 23 medarbetare beräknas bli klara under 2024. 14 medarbetare studerar till specialistundersköterska på betald arbetstid.

Nämnden har också under 2023 påbörjat arbetet med att implementera den regiongemensamma karriärvägsmodellen bestående av fyra titulaturer gällande vård- och omsorgspersonal, vilket ligger i linje med SKR:s strategi om att använda kompetensen rätt.

I delårsrapport framgår också resultatet på de personalmått som återfinns i budget:

- ▶ Sjukfrånvaron ligger på 9,9, procent vilket är en minskning med cirka en procentenhet jämfört med samma period föregående år.
- ▶ Andelen heltidstjänster har ökat med 2,6 procent från föregående år. Den genomsnittliga sysselsättningsgraden uppgår för perioden till 92,6 procent. Jämfört med samma period 2019 har andelen heltidstjänster ökat med cirka elva procentenheter.
- ▶ Personalomsättningen för perioden ligger på 8,6 procent, vilket är en ökning med cirka 1 procentenhet till jämfört med samma period föregående år.
- ▶ Utfallet för indikatorn avseende medarbetarengagemang mäts inte per delår.

Från statistik över arbetade timmar inom Vård & Omsorgs verksamheter under perioden augusti 2022 till juli 2023 framgår att cirka nitton procent av de totalt arbetade timmarna utgjordes av vikarietimmor. I förvaltningsbudget 2023 framgår att förvaltningen arbetar med att införa optimerad bemanning. Det innebär att ta fram ett enhetligt och strategiskt arbetssätt för schemaläggning, bemanning och insatsplanering. Förvaltningen ska också införa resursspass för en ökad samplanering över enhetsgränser med syfte att täcka egna resursbehov på enheten utan vikarier. I delårsrapport 2023 framgår att samtliga verksamhetschefer i har fått en genomgång avseende tillämpningsanvisningarna för bemanning och schemaläggning. Vid uppföljning framgår att följsamhet till rutiner inom schemaläggning, bemanning och insatsplanering har ökat från 72% till 79% mellan okt 2022 och april 2023.

I intervju framgår också att det inom förvaltningen framöver ska lanseras ett nytt verktyg för medarbetarundersökningar. Mätningar kommer att ske månadsvis och resultatet är möjligt att bryta ner på enhetsnivå vilket kommer möjliggöra för enskilda chefer att agera på resultaten.

Slutligen framgår i delårsrapporten en uppföljning av aktiviteter som genomförts inom ramen för kommunfullmäktiges direktiv avseende innovation och omställning till nya arbetssätt. Nämnden har gett förvaltningen i uppdrag att intensifiera arbetet med att ta tillvara möjligheterna med AI. För arbetet avsätts 30 miljoner kronor från resultatfonden år 2023–2026. Förvaltningen avser arbeta kommunövergripande för att nyttja kommunens gemensamma resurser och för att sprida effekter förvaltningens arbete i resten av kommunen.

4.3. Analys av rekryteringsbehov och utmaningar för verksamheten finns

HR-avdelningen på Vård & Omsorgsförvaltningen har arbetat fram en kompetensförsörjningsplan som har antagits av nämnden. I planen framgår pågående utvecklingsarbete inom området samt prioriterade områden som kräver extra insatser. Exempel på prioriterade områden är kompetensnivån hos medarbetare och att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vidare har en analys av kompetensförsörjningsbehovet tagits fram av förvaltningen. Analysen innehåller framtida utmaningar för Vård & Omsorg i Kungsbacka kopplat till den förändrade demografin där färre personer ska försörja fler samt vad det får för konsekvenser för verksamheten. I analysen framgår att om verksamheterna rekryterar ca 100 medarbetare per år fram till 2035 motsvarar det mindre än hälften av behovet. Att effektivisera välfärden med digitala lösningar uppges i analysen vara avgörande för att minska behovet av nyanställningar.

Med en förändrad demografi nämns i intervjuer främst vårdtyngden som en utmaning för verksamheten. Brukare kräver avancerad vård både i hemmet och på särskilda boenden i högre utsträckning än tidigare. Samtidigt uppges de intervjuade att antalet medarbetare inte har ökat i takt med det ökade ansvaret samt att medarbetare inte alltid har tillräcklig kompetens för att hantera det ökade vårdbehovet. Detta ställer högre krav på den personal som har rätt kompetens. Enligt uppgift skapar det en tyngre arbetsbelastning och sämre arbetsmiljö för dessa personer som i vissa fall då väljer att ta anställning någon annanstans.

Vidare har det under 2023 genomförts en organisationsförändring i förvaltningen efter beslut i förvaltningsledningen under 2022. I nämndbudget 2023 framgår att förvaltningen nu är indelad i fem distrikt. Målbilden uppges vara en tvärprofessionell organisation som arbetar gemensamt för att skapa de bästa förutsättningarna för varje enskild. I vissa intervjuer lyfts organisationsförändringen som en risk för kompetensförsörjningen på kort sikt då medarbetares upplevelse av den riskerar medföra att de avslutar sin anställning. Andra intervjuade uppger att organisationsförändringen har haft en positiv påverkan på samverkan mellan enheter inom samma distrikt. Den uppges dock ha haft en negativ påverkan på samverkan *mellan* distrikt. Distrikten upplevs vara stuprör som förhindrar medarbetares rörlighet och riskerar skapa missnöje.

4.4. Det saknas kompetensutvecklingsplaner för medarbetare

Förvaltningen uppger att de har identifierat de kompetenser som medarbetare är i behov av. Utbildningar hålls regelbundet i exempelvis HLR, förflyttningsteknik och delegering av läkemedel. Det finns dock inga planer för kompetensutveckling för enskilda medarbetare. I intervju lyfts också att det inte finns en övergripande samsyn mellan förvaltningens olika distrikt och verksamheter kring vilka kompetenser som förvaltningen är i behov av att utveckla de kommande åren.

Enligt de intervjuade lyfts frågan om enskilda medarbetares kompetensutveckling på medarbetarsamtal. Det uppges till stor del vara medarbetarens ansvar att komma med förslag på utbildningsinsatser som skulle kunna vara aktuella. Utbildningar måste sedan godkännas av närmaste chef. Från intervju framgår att olika yrkesgrupper inom Vård och Omsorgsförvaltningen har olika schemamässiga förutsättningar att delta i utbildningsinsatser. Vissa är mer styrda av scheman än andra och i större behov av att någon annan kan täcka upp i de fall utbildningar genomförs på arbetstid.

De intervjuade uppger att det utöver den grundläggande kompetensutvecklingen vore fördelaktigt att ha ett tema per år där medarbetare får möjlighet att kompetenshöja sig inom olika områden, exempelvis palliativ vård eller diabetes.

5. Kompetensförsörjning inom Individ & Familjeomsorgs verksamhetsområde

5.1. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden har säkerställt en ändamålsenlig kompetensförsörjning inom verksamhetsområdet.

I nämndens budget 2023 framgår mål och personalmått kopplade till kompetensförsörjning samt vad förvaltningen ska arbeta med för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal. Aktiviteter kopplade till kompetensförsörjningen framgår även i förvaltningsbudgeten. Aktiviteter, mål och personalmått samt arbetet med kommunfullmäktiges direktiv följs upp i delårs- och årsbokslut. I delårsbokslut 2023 framgår att nämnden inte når sitt mål avseende kompetensförsörjning.

Nämnden har förvisso inte beslutat om en kompetensförsörjningsplan. Förvaltningen har dock tagit fram en analys av kompetensbehovet och de trender som påverkar nämndens verksamheter på lång sikt. Analysen har legat till grund för nämndens beslut om mål 2024.

Inom förvaltningen finns också en intern strategisk kompetensförsörjningsgrupp vars syfte är att analysera och samordna förvaltningens samlade kompetensförsörjningsbehov. Tillgången på formell kompetens är en stor utmaning för verksamheterna. Förvaltningen bedriver ett proaktivt arbetet med att attrahera personal genom samarbete med Halmstad Högskolas socionomutbildning. Förvaltningen erbjuder praktikplatser.

Medarbetares kompetensutveckling diskuteras på medarbetarsamtal. Det finns planer för medarbetare samt rutiner och ett årshjul för kompetensutveckling och utbildningsinsatser på en övergripande nivå. Arbetet med årshjulet uppges bedrivas med olika frekvens inom olika enheter. Olika yrkesroller inom förvaltningens verksamheter uppges ha olika förutsättningar att delta i utbildningsinsatser. I kommunens arbetsgivarpolicy framgår att individens kompetensutveckling är ett villkor för att göra både organisationen och individen konkurrenskraftig och rustad för en hög förändringstakt.

5.2. Styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet

5.2.1. Styrning från nämnden och insatser från förvaltningen finns

I nämnden för Individ & Familjeomsorgs budget 2023 framgår beskrivningar av vad förvaltningen ska arbeta med för att attrahera/rekrytera och utveckla/behålla personal samt rutinen vid avslutad tjänst.

I budget framgår också ett nämndmål avseende kompetensförsörjning som lyder: *Individ och Familjeomsorg är en attraktiv arbetsgivare och har en kompetensförsörjning som skapar stabil grundbemanning och bidrar till hållbar verksamhet utifrån kvalitet, arbetsmiljö och ekonomi.*

När det kommer till att *attrahera och rekrytera* personal beskrivs i nämndbudget att förvaltningens samarbete med Halmstad Högskolas socionomutbildning kommer att utvecklas. Vidare framgår att förvaltningens arbete med arbetsplatsförlagt lärande kommer att stärkas och fler praktikplatser ska erbjudas inom förvaltningens verksamheter.

Vad gäller att *utveckla och behålla* personal beskrivs i nämndbudget att arbetet med att nå en hållbar grundbemanning inom alla områden i förvaltningen blir central för att utveckla och behålla fler medarbetare. Arbetet med bemanning och schemaläggning kommer att utvecklas under 2023 med syfte att skapa delaktighet för medarbetare i förläggning av arbetstiden. Förvaltningen ska jobba vidare med att implementera heltid som norm genom att utveckla arbetet med samplanering och kombinationstjänster inom förvaltningens olika verksamheter. I budget 2023 framgår att cirka åttio procent av förvaltningens medarbetare arbetar heltid. Slutligen ska arbetet med att komma till rätta med den höga personalomsättningen bland chefer intensifieras under 2023. Chefer som avslutar sin tjänst lämnar i hög grad kommunen som arbetsgivare.

I nämndbudget framgår vidare att när en medarbetare avslutar sin tjänst ska ett avslutningssamtal hållas enligt en gemensam mall. Resultatet av samtalen ska följas upp två gånger per år och ligga till grund för beslut om åtgärder som syftar till att fler ska välja att arbeta kvar i förvaltningen. Enligt uppgift görs uppföljning av samtalen en gång per år. Den senast tillgängliga uppföljning är dock från 2020. År 2021 genomfördes inte samtal på det sätt som de ska göras, vilket resulterade i att för få samtal hölls för att sammanställa resultaten. År 2022 finns ingen sammanställning att tillgå på grund av ett handhavandefel i hur dokumenten delades, vilket gjorde att de raderades i enlighet med organisationens bevarandepolicy. År 2023 har samtal enligt uppgift hållits och dokumenterats enligt plan. Dessa kommer att sammanställas och presenteras efter årets slut.

Vidare framgår också i budget en rad personalmått, exempelvis sjukfrånvaro, antal medarbetare per chef, andel heltidsanställda och personalomsättning.

Aktiviteter kopplat till kompetensförsörjning presenteras även i förvaltningsbudget 2023. I förvaltningsbudgeten framgår att förvaltningen bland annat ska förbättra chefers organisatoriska förutsättningar genom ett nytt verktyg. De ska också utveckla och implementera processer och arbetssätt för att arbeta med rätt bemanning.

5.2.2. Uppföljning av kompetensförsörjningen görs

I Individ & Familjeomsorgs delårsrapport 2023 görs en kvalitativ uppföljning av insatser som genomförts hittills under året. Både kopplat till nämndbudget och förvaltningsbudget. Exempelvis pågår utvecklingsarbetet för att skapa bättre förutsättningar för chefer genom ett nytt verktyg. Arbetet med bemanning och schemaläggning har fortgått då alla processer har kartlagts under våren. Andelen heltidsanställningar har ökat under 2023 och personalomsättningen bland chefer har minskat. Ett samverkansarbete har genomförts tillsammans med andra förvaltningar för att hitta möjligheter att erbjuda olika kombinationstjänster.

I delårsrapport framgår också resultatet på de personalmått som återfinns i nämndbudget:

- ▶ Sjukfrånvaron ligger på 9,6 procent, vilket är en minskning med cirka två procentenheter jämfört med samma period föregående år.
- ▶ Den genomsnittliga sysselsättningsgraden ökar jämfört med föregående år och uppgår för perioden till 96,5 procent.
- ▶ Personalomsättningen för perioden ligger på 9,2 procent, vilket är en ökning med cirka 2,5 procentenheter jämfört med samma period föregående år. I delårsrapporten uppges dock att föregående års nivå var ovanligt låg.
- ▶ Antal medarbetare per chef uppgår till 17,3 vilket är en ökning med 0,3 procentenheter sedan föregående år.

I delårsrapporten framgår vidare att antal medarbetare per chef, personalomsättning och sjukfrånvaro påverkar grundbemanningen i verksamheten. Likaväl påverkar grundbemanningen dessa tre faktorer. Orsak och verkan löper åt båda håll vilket uppges göra det till en komplex fråga för förvaltningen att hantera.

Från statistik över arbetade timmar inom Individ & Familjeomsorgs verksamhet under perioden augusti 2022 till juli 2023 framgår att cirka 18 procent av de totalt arbetade timmarna utgjordes av vikarietimmar. I dokumentation framgår inte på vilket sätt nämnden eller förvaltningen arbetar för att minska antalet vikarietimmar. Enligt uppgift arbetar dock förvaltningen med central bemanning och planerar ut resurstid innan de sätter in vikarier.

I delårsrapporten framgår också att nämnden är på god väg men har ännu inte nått målet *Individ och Familjeomsorg är en attraktiv arbetsgivare och har en kompetensförsörjning som skapar stabil grundbemanning och bidrar till hållbar verksamhet utifrån kvalitet, arbetsmiljö och ekonomi*. Orsaken uppges i delårsrapporten vara bristande grundbemanning. Det har lett till ökat övertidsarbete hos befintliga medarbetare vilket bedöms vara ohållbart. I syfte att minska inbeordrande framgår att prioriteringslistor har tagits fram och bemanningsprocesser har kartlagts.

I intervju framgår att nämnden även tar del av månatlig uppföljning av ekonomi och personalfrågor. Nämnden informeras om personalomsättning, sjukskrivningstal och vakanser. Förvaltningens HR-chef informerar om personalnyckeltal och arbetsmiljöfrågor fyra gånger per år.

Slutligen framgår i delårsrapporten en uppföljning av aktiviteter som genomförts inom ramen för kommunfullmäktiges direktiv avseende innovation och omställning till nya arbetssätt. Bland annat har digitaliseringsgrupper startats upp i alla verksamhetsområden. Ett utvecklingsråd har tillsatts för att säkerställa att resurser används rätt och med bästa effekt. Förvaltningen har också lanserat en ny digital mötesplats för att skapa tillgänglighet i hela förvaltningen kring gemensamma frågor, bland annat kring utveckling och innovation.

5.3. Analys av rekryteringsbehov och utmaningar för verksamheten

På Individ & Familjeomsorgs förvaltning finns en intern strategisk kompetensförsörjningsgrupp vars syfte är att analysera och samordna förvaltningens samlade kompetensförsörjningsbehov. Kompetensförsörjningsgruppen består av representanter från förvaltningens olika enheter samt förvaltningens HR-avdelning.

Kompetensförsörjningsgruppen bedriver sitt arbete efter ett årshjul, vars huvudsakliga delar redogörs för nedan:

- ▶ Med hjälp av kompetensanalyser framtagna av chefer inom förvaltningen startar gruppens arbete med att sammanställa verksamheternas och förvaltningens kompetensbehov. Sammanställningen innehåller identifierade behov, information om huruvida det finns behov att köpa in utbildningsinsatser samt om det finns möjlighet att samverka med andra förvaltningar i frågan.
- ▶ Gruppen återkopplar sedan kompetensbehovet till ledningsgrupper och till förvaltningsledningen.
- ▶ Förvaltningsledningen beslutar om prioritering av kompetensbehov och uppdrar sedan åt kompetensförsörjningsgruppen att ta fram förslag på övergripande tidplan, budget och aktivitet för genomförande.
- ▶ När förvaltningsledningen beslutat om förslaget utser kompetensförsörjningsgruppen en arbetsgrupp för att genomföra det.

Förvaltningen har även tagit fram en långsiktig analys över kompetensförsörjningsbehovet. Analysen berör de trender som kommer att påverka nämndens ansvarsområden på kort och lång sikt. Från analysen framgår bland annat att 250 medarbetare på Individ & Familjeomsorg kommer att ha blivit 65 år inom tio år. Analysen och efterföljande workshop med chefer ligger enligt uppgift till grund för nämndens beslut om mål och direktiv för 2024.

Nämnden för Individ & Familjeomsorg har inte beslutat om en kompetensförsörjningsplan. Som beskrivet ovan genomför dock förvaltningen årliga kompetensförsörjningsanalyser samt har tagit fram en långsiktig analys över kompetensförsörjningsbehovet, vilken legat till grund för nämndens beslut om mål för 2024.

I intervju framgår att en av de främsta utmaningar som nämndens verksamheter står inför i dagsläget är tillgången på formell kompetens. Det uppges finnas en brist på erfarna socialsekreterare samtidigt som det finns vissa begränsningar i vad en nytexaminerad socialsekreterare kan ta sig an för ärenden. I brist på personal uppges det vidare finnas en risk att verksamheten behöver anställa personer som inte är tillräckligt kompetenta. Detta medför i sin tur en risk för kvaliteten i den service, vård och myndighetsutövning som verksamheten ska utföra. Det uppges vara särskilt svårt att rekrytera personer till tjänster avseende personlig assistans.

De intervjuade uppger vidare att de tappar vissa rekryteringsmöjligheter baserat på arbetstid och schemaläggning. Schemat i vissa brukarnära verksamheter kan förändras med kort varsel beroende på vilka insatser som beviljas. De intervjuade uppger också att sökande till tjänster minskar när tjänsten kravställer 100 procent sysselsättning.

5.4. Kompetensutveckling för medarbetare behandlas på medarbetarsamtal

I intervju framgår att frågan om individens kompetensutveckling lyfts på medarbetarsamtal. Enligt uppgift finns det mål- och utvecklingsplaner för samtliga medarbetare som uppdateras årligen under medarbetarsamtalen. Det finns också rutiner och ett årshjul för kompetensutveckling och utbildningsinsatser på en övergripande nivå. Det uppges dock finnas skillnader mellan olika enheter i hur arbetet med årshjulet bedrivs. Det är svårare att implementera årshjulet i de fall en chef har en större grupp medarbetare under sig eller om medarbetarna är utspridda på olika platser.

Vidare uppges det i intervju till stor del vara medarbetarens ansvar att komma med förslag på utbildningsinsatser. Samtidigt som de intervjuade uppger att det kan vara svårt att veta vilka utbildningar som är relevanta för deras yrkesroll. Från intervju framgår också att olika yrkesgrupper inom Individ och Familjeomsorgsförvaltningen har olika förutsättningar att delta i utbildningsinsatser. I vissa fall sätter budgeten stopp för utbildningar som enligt de intervjuade skulle vara av värde för medarbetare att gå. På en enhet uppges de medel som finns tillgängliga för utbildningsinsatser för medarbetare huvudsakligen användas för att tillse att nyutexaminerade har den kompetens som krävs. Detta gör att möjligheterna för kompetensutveckling hos mer erfarna medarbetare begränsas.

6. Samlad bedömning

6.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p>Har kommunstyrelsen säkerställt att förutsättningar finns för en god kompetensförsörjning i kommunens verksamheter, genom en kommunövergripande styrning och uppföljning på området?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ När och hur görs proaktivt arbete i syfte att attrahera personal? 	<p>Ja, i stort. Kommunstyrelsen arbetar med aktiviteter kopplade till kommunfullmäktiges mål och fokusområde avseende kompetensförsörjning. Det strategiska arbetet kan stärkas då det saknas kartläggningar och riskanalyser på kommunövergripande nivå avseende personal- och kompetensbehov på kort och lång sikt.</p> <p>Uppföljning sker i delårs- och årsbokslut. Uppföljning omfattar insatser som gjorts inom kommunstyrelsens egen förvaltning. Aktiviteter med koppling till kompetensförsörjningen i kommunen i stort följs också upp. Uppföljning av enskilda nämnders arbete görs i de fall en avvikelse påvisats.</p> <p>Kommunstyrelsens förvaltning bedriver ett proaktivt arbete med att attrahera personal till kommunen.</p>
<p>Har kommunstyrelsen, nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg säkerställt en styrning och uppföljning för att vara en attraktiv arbetsgivare som gör att kommunens medarbetare stannar kvar i sin anställning?</p>	<p>Delvis. I kommunfullmäktiges budget och arbetsgivarpolicy framgår vad kommunen behöver arbeta med för att vara en attraktiv arbetsgivare vilket ger en styrning för arbetet.</p> <p>Det sker ingen specifik uppföljning av kommunstyrelsens eller nämndernas arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. Däremot följer styrelse och berörda nämnder upp arbetet med kompetensförsörjning, vilket i vissa delar knyter an till arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare.</p>
<p>Samarbetar nämnderna med varandra för att optimera personalhanteringen? I så fall hur?</p>	<p>Nej. Det sker ingen systematisk samverkan mellan nämnderna för att optimera personalhanteringen. Nämnderna är sina egna anställningsmyndigheter vilket skapar avtalsmässiga hinder för inrättande av kombinationstjänster. Det sker dock en översyn både på nämnd- och kommunnivå för hur skapandet av kombinationstjänster ska kunna underlättas.</p>
<p>Har nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg säkerställt en ändamålsenlig kompetensförsörjning inom nämndernas respektive verksamhetsområden?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vilken nämndspecifik styrning och uppföljning på området? 	<p>Vård & Omsorg: Ja. I nämndens budget framgår mål och personalmätt kopplade till kompetensförsörjning samt vad förvaltningen ska arbeta med för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal. Aktiviteter, mål, personalmätt samt kommunfullmäktiges direktiv följs upp i delårs- och årsbokslut.</p> <p>Nämnden har beslutat om en kompetensförsörjningsplan. Förvaltningen har tagit fram en analys av det</p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ Görs en analys av vilka rekryteringsbehov som finns i verksamheterna? ○ Sker ett proaktivt arbete i syfte att attrahera personal till nämndens verksamheter? ○ Hur ges medarbetaren möjlighet att kompetensutveckla sig och var görs överenskommelsen? 	<p>framtida kompetensbehovet inom Vård & Omsorg och vilka utmaningar den förändrade demografin innebär för verksamheten.</p> <p>Förvaltningen bedriver ett proaktivt arbete med att attrahera personal. Medarbetare deltar i grundläggande utbildningar relevanta för förvaltningens verksamhet. Medarbetares kompetensutveckling diskuteras på medarbetarsamtal, men det finns ingen plan för enskilda medarbetare. Olika yrkesroller inom förvaltningens verksamheter har olika förutsättningar att delta i utbildningsinsatser.</p> <p>Individ & Familjeomsorg: Ja. I nämndens budget framgår mål och personalmått kopplade till kompetensförsörjning samt vad förvaltningen ska arbeta med för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal. Aktiviteter kopplade till kompetensförsörjningen framgår även i förvaltningsbudgeten. Aktiviteter, mål, personalmått och kommunfullmäktige direktiv följs upp i delårs- och årsbokslut.</p> <p>Nämnden har, till skillnad från Nämnden för Vård & Omsorg, inte beslutat om en kompetensförsörjningsplan. Förvaltningen har dock tagit fram en analys av kompetensbehovet och de trender som påverkar nämndens verksamheter på lång sikt. Analysen har legat till grund för nämndens beslut om mål 2024. Inom förvaltningen finns också en intern strategisk kompetensförsörjningsgrupp som analyserar och samordnar förvaltningens samlade kompetensförsörjningsbehov.</p> <p>Förvaltningen bedriver ett proaktivt arbete med att attrahera personal. Medarbetares kompetensutveckling diskuteras på medarbetarsamtal. Olika yrkesroller inom förvaltningens verksamheter har olika förutsättningar att delta i utbildningsinsatser. Det finns planer, rutiner och ett årshjul för kompetensutveckling och utbildningsinsatser.</p>
--	--

6.2. Slutsatser

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen, nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg säkerställt ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete. Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att kommunstyrelsen och nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg i stort säkerställt ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete.

Kommunstyrelsen och respektive nämnd arbetar med aktiviteter kopplade till kommunfullmäktiges mål och fokusområde avseende kompetensförsörjning. Arbetet följs upp regelbundet i delårs- och årsrapporter. Det bedrivs ett proaktivt arbete med att attrahera personal till kommunens verksamheter. Insatser som gjorts ligger i linje med flera av de strategier för kompetensförsörjning som tagits fram av SKR. Det sker även en översyn, både på nämnd- och kommunnivå, för hur skapandet av kombinationstjänster över förvaltningsgränser ska kunna underlättas.

Granskningen visar dock att det finns några utvecklingsområden avseende arbetet med kompetensförsörjning. Kommunstyrelsens strategiska arbete med kompetensförsörjning kan stärkas. Både kommunstyrelsen och respektive nämnd arbetar aktivt med åtgärder kopplade till kompetensförsörjningen. Det finns dock avtalsmässiga hinder för att optimera personalhanteringen genom samverkan mellan nämnderna. Slutligen saknas det i dagsläget kompetensutvecklingsplaner för enskilda medarbetare inom Vård & Omsorg.

Utifrån granskningen lämnar vi nedanstående rekommendationer.

Vi rekommenderar **kommunstyrelsen** att:

- ▶ Stärka sin involvering i det strategiska kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning utifrån sina uppdrag att leda och styra förvaltningen av kommunens angelägenheter och uppsiktsplikt.
- ▶ Fortsätta arbetet med att se över möjligheter för kombinationstjänster över förvaltningsgränser.

Vi rekommenderar **nämnden för Vård & Omsorg** att:

- ▶ Fortsätta arbetet med att se över möjligheter för kombinationstjänster över förvaltningsgränser.
- ▶ Tillse att det finns kompetensutvecklingsplaner för enskilda medarbetare.

Vi rekommenderar **nämnden för Individ & Familjeomsorg** att:

- ▶ Fortsätta arbetet med att se över möjligheter för kombinationstjänster över förvaltningsgränser.

Göteborg 18 december 2023



Fanny Nilsson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Karin Knutsson
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Ernst & Young AB



Mikaela Gretzer
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Bilaga 1. Bakgrund

Förmågan för kommuner att rekrytera, behålla och kompetensutveckla personal är avgörande för en fungerande kommunal verksamhet. Att hitta rätt kompetens anses vara välfärdens största utmaning. En analys från Sveriges kommuner och regioner, SKR, visar att det behöver anställas 410 000 personer inom region och kommun för att täcka pensioneringar fram till år 2031. SKR menar att genom att förändra arbetssätt och ta tillvara och utveckla de befintliga medarbetarna kan rekryteringsbehoven minska. Analysen visar vidare att behovet av anställda inom välfärden kan minska med en fjärdedel om alla deltidsarbetande skulle arbeta tre timmar mer i veckan. SKR har tagit fram nio strategier för att möta kompetensutmaningen i kommuner och regioner.

Enligt kommunstyrelsens budget 2023 fortsätter kompetensförsörjning vara en utmaning för kommunen. Det är svårt att säkerställa tillräckliga personalresurser för att leverera den välfärd som Kungsbacka historiskt gjort. Även nämnden för Vård & Omsorg och nämnden för Individ & Familjeomsorg identifierar kompetensförsörjning som en utmaning i sin omvärldsanalys.

I Kungsbacka är respektive nämnd anställningsmyndighet för all personal vid dess förvaltning utom förvaltningschef, som anställs av kommunstyrelsen. Respektive nämnd har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt respektive verksamhetsområde med undantag av de frågor som anges särskilt i kommunstyrelsens reglemente.

Kommunstyrelsen ansvarar särskilt för att leda, samordna och följa kommunens verksamheter, utveckling och ställning. Kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ska ha fokus på utveckling av kommungemensamma frågor, strategisk styrning och strategiskt stöd.

Kommunrevisionen har under våren 2023 genomfört dialoger avseende kommunens arbete med kompetensförsörjningen. Dialogerna har genomförts med HR-chefer och fackliga representanter. Vid dialogerna identifierades flera utmaningar med kompetensförsörjningen.

Bilaga 2. Revisionskriterier

Kommunallagen

Kommunallagens 6 kap. 1 § anger att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Enligt 6 kap. 6 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Sveriges kommuner och Regioners strategier för att möta kompetensutmaningen

SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning är framtagna som ett stöd för arbetet i kommuner och regioner. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv.

- ▶ Använd kompetensen rätt

Kompetensutmaningen kommer inte att lösas enbart genom att rekrytera fler medarbetare. Det är viktigt att den kompetens som finns i organisationen används och utvecklas utifrån verksamhetens behov. När normer och gamla arbetssätt utmanas, kan den samlade kompetensen användas bättre. Varje arbetsplats behöver gå igenom verksamheten utifrån de arbetsuppgifter som behöver utföras för att nå verksamhetsmålen.

- ▶ Förläng arbetslivet

Många medarbetare både kan och vill jobba längre. Det är allt fler som väljer att arbeta kvar, eller kommer tillbaka efter pensionering. Arbetsgivarnas attityder till erfarna medarbetare är central för medarbetarnas förutsättningar att vilja arbeta vidare. Det är viktigt att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att öka möjligheten att förlänga arbetslivet. Signalera tidigt att medarbetare som närmar sig pensionsålder är en viktig resurs.

- ▶ Prioritera arbetsmiljöarbetet

Jobben i kommuner och regioner är viktiga och meningsfulla. Men det som lockar och engagerar kan samtidigt vara utmanande och svårt. Att prioritera arbetsmiljöarbetet gör kommuner och regioner till attraktiva arbetsgivare och det är en av flera strategier för att möta välfärdens kompetensutmaning.

- ▶ Rekrytera bredare

Arbetsgivare spelar en viktig roll genom att tidigt knyta kontakt och möjliggöra praktik och anställning. Det gör att personerna kan få nödvändiga erfarenheter för rätt jobb. Jämställda arbetsplatser är attraktiva arbetsplatser för både kvinnor och män. Idag är fyra av fem anställda i kommuner och regioner kvinnor. Ta vara på intresset hos unga men även intresset hos de som jobbar i andra branscher. Informera om och låt fler pröva på jobben.

Välfärden har stora kompetensförsörjningsbehov, samtidigt som det finns många människor med utbildning och erfarenhet som flytt till Sverige. SKR jobbar för att kommuner och regioner bättre ska kunna ta tillvara på den kompetens som nyanlända har med sig i form av utbildning eller yrkeserfarenhet.

Intresset för att jobba i välfärden bland unga killar är betydligt större än andelen män som faktiskt arbetar inom välfärden idag. Mer än hälften av alla unga män anser det viktigt att få arbeta med människor. 20 procent av killarna tänka sig jobb inom förskolan eller socialtjänsten. Det kan jämföras med att det idag endast är cirka 4 procent av förskollärarna som är män och 11 procent av socialsekreterarna. Här finns en outnyttjad potential.

- ▶ Stärk ledarskapet

Goda organisatoriska förutsättningar och stödstrukturer är viktigt för att det ska vara utvecklande och hållbart att vara chef. Det handlar bland annat om antalet underställda medarbetare, tillgång till administrativt och tekniskt stöd, närhet till närmsta chef för dialog samt tillgång till arenor där chefer kan mötas och ge varandra stöd.

- ▶ Stöd medarbetarnas utveckling

Ett arbete i välfärden innebär ofta ett komplext uppdrag i en föränderlig värld. Arbetsgivare kan stödja medarbetarnas utveckling genom en rad olika insatser. För nya medarbetare är introduktion och tillgång till mentorskap eller handledning viktigt. Arbetsgivare behöver underlätta för medarbetare att få tid och möjlighet för kollegialt lärande eftersom det hjälper när nya kunskaper ska omsättas i praktiskt arbete. Kompetensutveckling och omställning ger förutsättningar både för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter såväl som för verksamhetens utveckling.

- ▶ Sök nya samarbeten

Att undersöka möjligheter för samarbete över geografiska och organisatoriska gränser är ett sätt att utveckla välfärden. Redan nu finns många sådana samarbeten mellan och inom kommuner och regioner. Det handlar om att samarbeta över och inom enhets-, förvaltnings-, kommun- och regiongränser och exempelvis dela på resurser och kompetenser. Att samarbeta med omkringliggande aktörer såsom myndigheter, lärosäten och civilsamhället kan bidra till att utveckla verksamheten och nå verksamhetens mål.

- ▶ Utnyttja tekniken smart

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet. Samtidigt kan det minska rekryteringsbehoven. Vissa arbetsuppgifter kommer frigöras, automatiseras eller utföras på annat sätt. Medarbetarnas kompetens kommer kunna tillvaratas bättre och jobben kan bli än mer attraktiva. Parallellt kommer behovet av spetskompetens kopplat till digitaliseringens utveckling att öka.

- ▶ Öka heltidsarbetet

En stor andel medarbetare i kommuner och regioner arbetar fortfarande deltid. Kvinnor arbetar mer deltid än män oavsett yrkesgrupp. Målet är att heltidsarbete ska vara norm i alla. Viktiga steg för att ställa om till en heltidsorganisation är att alla nyanställningar är på heltid, att deltidsanställda erbjuds heltidsanställning och att beslut om önskad sysselsättningsgrad i kommuner successivt fasas ut.

Kommunfullmäktiges budget 2023

Kommunfullmäktige har i budget 2023 beslutat om kommunövergripande mål med tillhörande fokusområden. I budget framgår att kommunstyrelsen har en samordnande roll med ett särskilt ansvar för varje mål. Övriga nämnder ska arbeta aktivt för att bidra till måluppfyllelse.

Gemensamt reglemente för kommunstyrelsen och nämnder i Kungsbacka kommun

I reglementet framgår att nämnden är, med undantag för nämnden för Miljö & Hälsoskydd, anställningsmyndighet för all personal vid dess förvaltning utom förvaltningschef, som anställs av kommunstyrelsen. Nämnden har, med undantag för nämnden för Miljö & Hälsoskydd, hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt respektive verksamhetsområde med undantag av de frågor som anges särskilt i kommunstyrelsens reglemente.

Bilaga 3. Källförteckning

Dokument

- ▶ Analys avslutningssamtal 2020 Individ & Familjeomsorg
- ▶ Analys kompetensförsörjning VO
- ▶ Analys kompetensförsörjning IF – presentation chefsforum
- ▶ Arbetsgivarpolicy
- ▶ Delårsrapport 2023 kommunstyrelsen
- ▶ Delårsrapport 2023 Nämnden för Individ & Familjeomsorg
- ▶ Delårsrapport 2023 Nämnden för Vård & Omsorg
- ▶ Förvaltningsbudget Individ & Familjeomsorg
- ▶ HR Ledning struktur för en sammanhållen arbetsgivarpolitik
- ▶ Kommunbudget 2023 och plan 2024-2025
- ▶ Kommunstyrelsens förvaltningsbudget 2023
- ▶ Kompetensförsörjningsplan VO
- ▶ Medarbetarsamtal mall
- ▶ Målbild kompetensförsörjning
- ▶ Nämndbudget Individ & Familjeomsorg 2023
- ▶ Nämndbudget Vård & Omsorg 2023
- ▶ Sammanställning av kompetensbehov IF 2023
- ▶ Statistik sjukfrånvaro, personalomsättning och vikarier
- ▶ Strategisk kompetensgrupp mål och uppdrag IF

Intervjuer

- ▶ Kommunstyrelsens presidium 2023-10-23
- ▶ Nämnden för Individ & Familjeomsorgs presidium 2023-10-23
- ▶ Nämnden för Vård & Omsorgs presidium 2023-11-01
- ▶ HR-chef kommunledningskontoret + HR-medarbetare 2023-11-01
- ▶ HR-chef förvaltningen för vård & omsorg + HR-medarbetare 2023-10-23
- ▶ HR-chef förvaltningen för individ & familjeomsorg + HR-medarbetare 2023-10-08
- ▶ Enhetschefer vid förvaltningen för individ & familjeomsorg 2023-11-02
- ▶ Enhetschefer vid förvaltningen för vård & omsorg 2023-11-02
- ▶ Medarbetare vid förvaltningen för vård & omsorg 2023-11-02
- ▶ Medarbetare vid förvaltningen för individ & familjeomsorg 2023-11-02
- ▶ Chef för rekryteringscenter 2023-11-01