



Kristianstads kommun

Barn – och utbildningsnämnden

Omsorgsnämnden

Kommunstyrelsen

För kännedom:

Arbete- och välfärdsnämnden

Kultur- och fritidsnämnden

Byggnadsnämnden

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Räddningsnämnden

Tekniska nämnden

Kommunfullmäktige

Granskning av personal och kompetensförsörjning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kristianstads kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Efter genomförd revision bedömer vi att kommunstyrelsen inte helt säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställa att ansvarsfördelningen avseende personal och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på rätt nivå.
- Stärka det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke
- Tillse att rutin tas fram för att sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.
- Att vidta åtgärder för att öka språkkompetensen hos arbetssökande och därigenom möjliggöra att fler personer kan erbjudas anställning inom förvaltningar.

Granskningsrapporten överlämnas till barn- och utbildningsnämnden, omsorgsnämnden och kommunstyrelsen, för besvarande senast den 29 mars år 2024 och till övriga nämnder och kommunfullmäktige för kännedom. Svar skickas till revisionen@kristianstad.se och till det sakkunniga biträdet lena.salomon@pwc.com

För revisorerna i Kristianstads kommun

Roland Krantz
Ordförande

Göran Sevebrant
Vice ordförande



Signerat dokument

Detta dokument är elektroniskt signerat av nedanstående och juridiskt bindande.

Signed by: ROLAND KRANTZ

Date: 2023-12-11 11:46:22

BankID refno: d3d3edec-4877-4ae6-b47d-652436e07f15



Roland Krantz

Signed by: Göran Sevebrant

Date: 2023-12-11 16:40:17

BankID refno: 01aabd4d-0782-40cd-9fd0-074439c1ff1d



Göran Sevebrant

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Kristianstads kommun

November 2023

Petra Ribba, certifierad kommunal revisor






Elin Rylander, revisionskonsult

Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

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

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

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

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställa att ansvarsfördelningen avseende personal och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på rätt nivå.
- Stärka det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke
- Tillse att rutin tas fram för att sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.
- Att vidta åtgärder för att öka språkkompetensen hos arbetssökande och därigenom möjliggöra att fler personer kan erbjudas anställning inom förvaltningar.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	3
Revisionskriterier	4
Avgränsning	4
Metod	4
Granskningsresultat	6
Ansvarsfördelning	6
Mål och strategier	11
Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke	15
Aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning	20
Uppföljningar och beslut om åtgärder	24
Samlad bedömning	27
Rekommendationer	27
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	28
Bilaga - Enkätfrågor	30

Inledning

Bakgrund

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

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

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

Revisorerna i Kristianstads kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2023 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

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

Revisionskriterier

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

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

Avgränsning

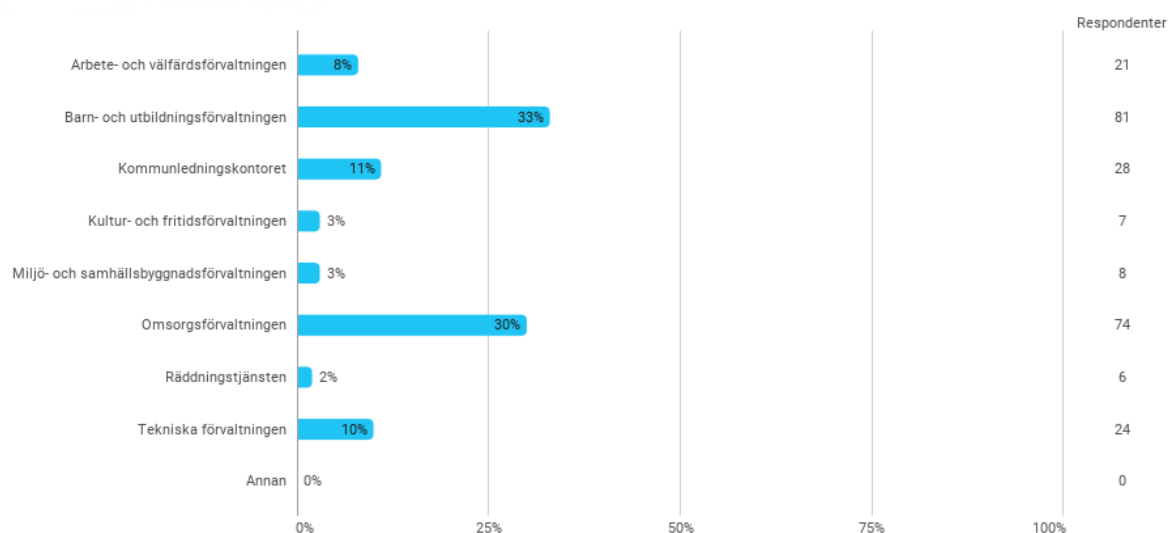
Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2023.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Genomgång av protokoll för perioden januari 2023 till juni 2023 med avseende på beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning.

En webbenkät har skickats ut till samtliga chefer med frågor relaterade till förutsättningar och uppfattningar om personal- och kompetensförsörjning. Enkätfrågorna återfinns i bilaga till rapporten. Totalt har webbenkäten skickats ut till 348 chefer. 249 chefer har besvarat enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 72 procent. I diagram 1 nedan redovisas fördelningen av respondenterna.

Diagram 1: Fördelning av respondenterna som har besvarat enkäten, per förvaltning.



Intervjuer har genomförts med:

- Kommundirektör
- HR-direktör och HR-utvecklare
- Förvaltningschef och HR-chef vid barn- och utbildningsförvaltningen
- Förvaltningschef och HR-chef vid omsorgsförvaltningen

- Gruppintervju med två skolchefer från barn- och utbildningsförvaltningen samt två verksamhetschefer från omsorgsförvaltningen
- Gruppintervju med fackliga företrädare

Totalt har 15 personer intervjuats vid sex intervjutillfällen.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som vi gjort kopplat till respektive revisionsfråga.

Ansvarsfördelning

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

Iakttagelser

Enligt gemensamt reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Kristianstads kommun, fastställt av kommunfullmäktige 2022-12-14 (§ 248), framgår att kommunstyrelsen ansvarar för att leda, samordna, utveckla och följa upp arbetsgivarpolitiken inom kommunen. Det framgår att kommunstyrelsen är ansvarig för de frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Av reglementet framgår vidare att kommunstyrelsen bland annat ska förhandla på kommunens vägnar enligt gällande lagstiftning om förhandlingsrätt utom vad gäller 11-14 och 38 §§ lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet inom andra nämnders verksamhetsområden. Enligt reglementet ska det inom kommunstyrelsen finnas ett arbetsutskott och ett personalutskott.

Av kommunstyrelsens delegationsordning, fastställd av kommunstyrelsen 2022-05-25 (§ 110), framgår att kommunstyrelsens personalutskott svarar för kommunens samlade arbetsgivarfunktion och personalpolitik. Detta utifrån den av kommunfullmäktige fastlagda personalpolitiken och kommunstyrelsens direktiv. Det framgår vidare av delegationsordningen att kommunstyrelsens personalutskott ska bereda ärenden, där beslut ska fattas av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen, som handlar om kommunens personalpolitik och arbetsgivarfunktion. I delegationsordningen redogörs det för de ärendetyper där beslutanderätt inom personalärenden och kommunstyrelsens kompetens- och ansvarsområden har delegerats till kommunstyrelsens arbetsutskott, kommunstyrelsens personalutskott, kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör samt HR-direktör.

I delegationsordningen framgår inom området för personalärenden bland annat att:

- Besluta om underställd personals deltagande i utbildning, kurser, konferenser och dylikt som fullgörs i anställningen beslutas av kommundirektör.
- Besluta om tillsvidareanställning av avdelningschef och verksamhetschef eller motsvarande efter samråd med kommunstyrelsens presidium beslutas av kommundirektör.
- Beslut om underställd personals förmåner vid studier på fritid beslutas av kommundirektör.
- Beslut om uppsägning och avskedande beslutas av kommundirektör.

Av delegationsordningen framgår även i vilka ärenden kommundirektörens beslutanderätt är vidaredelegerad. De ärendena är specificerade i dokumentet *Kommundirektörens vidaredelegering*, fastställd av kommundirektören 2022-05-30. Av dokumentet framgår att de beslut som fattats efter vidaredelegering ska anmälas till kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen fastställde *Medarbetarpolicy* 2007-11-21, senast uppdaterad 2007-11-23. I medarbetarpolicyn beskrivs grunden till ett gott medarbetarskap bygga på medarbetarens förståelse till arbetet, ansvaret att ta egna initiativ samt förmågan att se sig själv som en del av helheten. Lyssna, lära och påverka är begrepp som betonas avseende medarbetarens ansvar för utveckling och kvalitet av sig själv och av verksamheten.

I *Ledarpolicy*, fastställd av kommunstyrelsen 2022-09-28 (§ 170), framgår arbetsgivarens förväntningar på chefer. Enligt ledarpolicyn har chefer ansvar för verksamhet, medarbetare och ekonomi samt utveckling av dessa delar.

Vi har inom ramen för granskningen även tagit del av dokumentet *Personalidé - den öppna kommunen*, som är framtagen av HR-avdelningen på kommunledningskontoret. Dokumentet innefattar arbetsgivarens värdegrund och beskriver kortfattat arbetet i kommunen utifrån rubrikerna *politiskt styrd organisation, påverkar i människors vardag, multiprofessionell organisation* samt *hållbarhet*. Personalidéen beskriver också vilka förväntningar det finns på medarbetarna och vad som är viktigt för ett framgångsrikt medarbetarskap samt ledarskap och utvecklingsarbete.

Dokumentet *Medarbetarsamtal* är framtaget av HR-avdelningen och uppdaterades senast 2023-03-17. Dokumentet syftar till att vara stödjande för medarbetare och chefer i förberedelserna inför medarbetarsamtalet. Det framgår av dokumentet att chef och medarbetare tillsammans utvärderar medarbetarens arbetsprestation och lägger upp en individuell utvecklingsplan. Medarbetarsamtalet beskrivs vara ett komplement till den löpande kommunikationen och feedbacken, och medarbetarsamtalet är obligatoriskt för både medarbetare och chefer. Dokumentet innefattar även en mall till individuell utvecklingsplan.

Organisation

HR-avdelningen är kommunens centrala arbetsgivarorgan i vilken arbetsmiljöenheten, HR lön, HR-strategier samt kommunikation och rekrytering ingår. HR-avdelningens uppdrag beskrivs vara att främja den kommunala verksamhetens effektivitet, kvalitet och service genom att kommunövergripande säkra processerna inom avdelningens ansvarsområden. HR-avdelningen består av cirka 60 medarbetare och avdelningen tillhandahåller även HR-stöd till kommunledningskontorets chefer.

Utöver den centrala HR-avdelningen har varje förvaltning sin egen HR-funktion med HR-chef och HR-specialister. Antalet HR-specialister inom förvaltningarna varierar

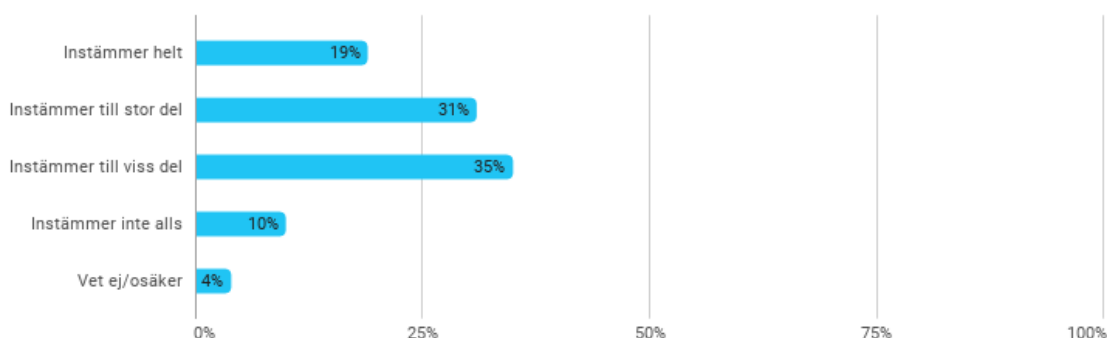
beroende på förvaltningens storlek, där de större förvaltningarna har flera HR-specialister och de mindre förvaltningarna har en HR-specialist.

Av intervjuer framgår att HR-direktören har HR-chefsmöte en halvdag varje månad där personal- och kompetensförsörjning lyfts i olika omfattningar. Exempelvis har goda exempel inom området lyfts fram. Vidare uppges att det finns en bra dialog och ett bra samarbete med kommunstyrelsens personalutskott.

Ansvarsfördelning

Som beskrivits i metodavsnittet har en enkät skickats ut till chefer som innehar personalansvar. I enkäten fick cheferna svara på frågan om de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjning. I diagram 2 nedan redovisas fördelningen av chefernas svar.

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



Av svaren framgår att 50 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen. Av cheferna har 35 procent svarat att de instämmer till viss del, 10 procent har svarat att de inte instämmer alls och fyra procent har svarat vet ej/osäker.

Vi noterar att det finns skillnader mellan förvaltningarna. Inom omsorgsförvaltningen är det 35 procent av cheferna som har svarat att de instämmer helt eller till stor del att det finns en tydlig ansvarsfördelning inom förvaltningen. Inom kommunledningskontoret är motsvarande siffra 67 procent.

I enkäten gavs respondenterna möjligheten att lämna ett fritextsvar. Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som lämnats till ovanstående fråga:

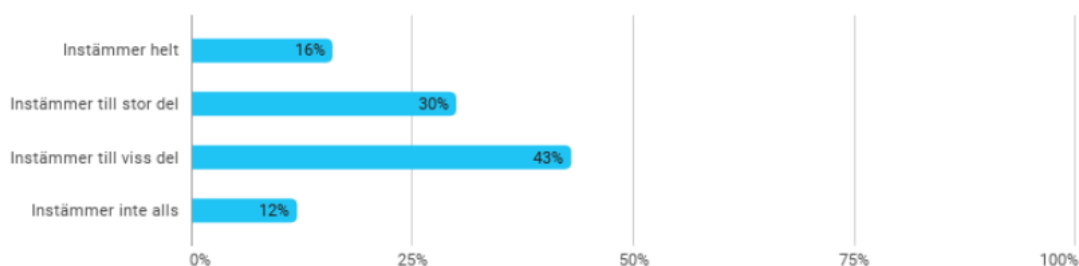
- "Behöver förtydligas vem som gör vad."
- "Mycket oklar fördelning och för tillfället kaos i organisationen."
- "Ansvaret ligger tungt på förvaltningen men mandatet luckras upp lite med policies och input från HR-centralt. Ansvar, mandat och styrning borde ligga samlat på ett ställe."

- "Mandat och ansvarsfördelningen är tydlig, men inte alltid våra chefer vill ta det ansvaret. Vill gärna lägga mycket på HR."

Tillgång till stöd

I enkäten fick cheferna även svara på frågan om de anser att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom deras ansvarsområden. I diagram 3 nedan visas fördelningen av chefernas svar.

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



Enkätresultatet visar att 46 procent av cheferna instämmer helt eller instämmer till stor del att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov. Vidare är det 43 procent som instämmer till viss del och 12 procent instämmer inte alls. Vi noterar att uppfattningen om tillgång till stöd skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Inom kommunledningskontoret har 64 procent av cheferna angett att de instämmer helt eller till stor del i påståendet att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov. Motsvarande andel för cheferna inom omsorgsförvaltningen uppgår till 28 procent.

Av fritextsvar som lämnats till ovanstående fråga framgår bland annat följande:

- "Hade önskat mer stöd av HR att genomföra rekryteringar och urval. Detta hade även kunnat säkra upp att de som anställs är rätt för uppdraget."
- "Det är ett arbete som till största del de enskilda förvaltningarna får jobba med."
- "Vi behöver verkligen arbeta mer strategiskt framöver för att få innovativa lösningar. Vi kan inte arbeta på det sätt vi gör idag och den interna samverkan måste förbättra och ökad förståelse av stödfunktioner att det är en gemensam utmaning."
- "Kompetensen att stödja finns nog inom KLK, frågan är hur man får tillgång och vetskap om hur och vad man kan få hjälp med."

Stöd vid rekrytering

HR-avdelningen har tagit fram *Riktlinje för rekrytering*, vilken fastställdes av kommunstyrelsen 2015-04-29. Riktlinjen beskriver den struktur som gäller för rekryteringar och utvecklar de olika stegen av rekryteringsprocessen. Inledningsvis görs en bedömning om huruvida den lediga befattningen behöver återbesättas. Vid beslut om rekrytering genomförs en behovsanalys samt en arbetsanalys för att specificera vilket

behov som finns och vad som efterfrågas i den nya medarbetaren. Utifrån arbetsanalysen definieras sedan de krav och meriter som krävs i en kravprofil. En tidsplan för rekryteringen fastställs. Enligt riktlinjen annonseras lediga befattningar via ett rekryteringssystem och samtliga tjänster omfattande minst sex månader ska även annonseras internt för att ge befintliga medarbetare möjlighet till yrkesmässig och personlig utveckling. Efter annonsering görs ett urval av kandidater som kallas till intervju. Som komplement till intervjuer kan ytterligare metoder användas för att skapa en fördjupad bild av de sökande. Detta kan enligt riktlinjen exempelvis vara genom arbetsliknande övningar, personlighetstest eller ytterligare intervju. Vidare framgår av riktlinjen att minst två referenser ska tas vid samtliga rekryteringar. Den kandidat som bäst bedöms motsvara den framtagna kravprofilen ges erbjudande om anställning.

Av *Riktlinje för rekrytering* framgår att rekryterande chef beslutar om vilken kandidat som erbjuds tjänsten samt ansvarar för utfall och resultat av anställningen. Det framgår vidare att fackliga organisationer ska ha inflytande över kommunens personalpolitik och personalfrågornas handläggning, både centralt för kommunen men även lokalt för förvaltning och avdelning. Det är även rekryterande chef som är ansvarig för samarbetet mellan arbetsgivare och fackliga organisationer och att detta samarbete präglas av dialog, tillit och respekt. Enligt riktlinjen ska rekryterande chef utse två till tre personer som ska ingå i rekryteringsgruppen för den aktuella rekryteringen och därmed vara delaktiga genom hela processen. Utbildning i rekrytering erbjuds enligt riktlinjen till chefer samt till fackliga representanter som deltar vid chefsrekryteringar. Rekryteringsutbildning är ett krav för att få ansvara för rekrytering inom kommunen. Enligt riktlinjen ska stödmaterial för rekrytering finnas tillgängligt och varje förvaltning kan vid behov utveckla processen utifrån sin egen verksamhet. Vid behov finns det även möjlighet att få stöd från specialister inom rekryteringsområdet.

Rutin för chefsrekrytering kompletterar den generella riktlinjen för rekrytering och specificerar rekryteringsprocessen vid rekrytering av chefer. Rutinen för chefsrekrytering är fastställd av HR-direktör och gäller från 2019-10-01. Flera av stegen i rekryteringsprocessen är densamma oavsett om rekryteringen gäller chef eller inte. Däremot framgår det av rutinen för chefsrekrytering att det vid rekrytering av chef ska genomföras två intervjuer, där de kandidater som kallas till en andra intervju ska inför denna även genomföra ett personlighetstest. Vid chefsrekryteringar ska tre referenser tas på slutkandidaten och även de fackliga representanterna ges möjlighet att ta fackliga referenser. Av rutinen för rekrytering av chefer framgår även roller och ansvar för rekryterande chef, chefsrekryteraren, arbetstagarorganisationerna samt HR-rekrytering. Beroende på vilken befattning som ska tillsättas kan det vid behov förekomma ytterligare delaktiga grupper vid rekryteringen.

Av intervjuer framkommer att cheferna upplever att det finns ett stöd från HR centralt och från förvaltningarnas egna HR-funktioner, men att tillgången till stöd varierar inom olika frågor. Intervjuade beskriver att den centrala HR-avdelningen har skapat styrande dokument som stöd för cheferna samt att HR-avdelningen arbetar för att skapa en likformighet inom personal- och kompetensförsörjning oavsett förvaltning. Gällande stöd vid rekrytering är det framförallt annonsering som den centrala HR-funktionen kan stötta

med, medan det övriga rekryteringsarbetet sker inom förvaltningarna. Vid medarbetarrekratering är det rekryterande chef som är ansvarig för rekryteringen och det praktiska genomförandet sker utan stöd från HR-specialist. Däremot beskriver intervjuade att HR-specialist alltid är delaktig i chefsrekryteringar. HR-specialisterna arbetar i övrigt brett med frågor inom arbetsmiljö, rehabilitering, lön, kompetensförsörjning och arbetsrättsliga frågor.

Bedömning

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

Delvis.

Vår bedömning baseras på att vi i vår granskning kan styrka att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning och att det finns en aktuell delegationsordning. Vår revisionsfråga riktar även fokus på frågan om hur cheferna upplever tydligheten i ansvarsfördelningen avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning, där visar vår enkät att hälften av cheferna upplever att ansvarsfördelningen är tydlig. Vår enkät visar även att stödet till cheferna för att rekrytera, behålla och utveckla sin personal inom sin förvaltning kan förbättras.

Mål och strategier

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

lakttagelser

I *Budget 2023 och flerårsplan 2024-2029*, fastställd av kommunfullmäktige 2022-12-14 (§ 316), framgår de strategiska mål som är en del av kommunens strategiska färdplan för år 2021-2024. Kommunfullmäktige har utsett hållbarhet, arbetsmarknad, utbildning, trygghet och attraktivitet som prioriterade målområden. Utöver dessa prioriterade målområdena har kommunfullmäktige formulerat ekonomiska mål och medarbetarmål. Medarbetarmålen avser kommunen i rollen som arbetsgivare, hur kommunen är som arbetsgivare och arbetsplats samt på vilket sätt kommunen arbetar gällande rutiner och processer. Totalt har tre medarbetarmål formulerats:

- Säkerställd kompetensförsörjning i alla verksamheter
- Attraktiv arbetsgivare med stolta och engagerade medarbetare
- Effektivt arbetssätt

Resultatindikatorer och indikatorvärden för år 2023 finns angivet för samtliga medarbetarmål.

Kommunstyrelsen

Av kommunstyrelsens styrkort för 2023, fastställt av styrelsen 2023-01-25 (§ 4) framgår att styrelsen har beslutat om fem resultatmål inom ramen för de tre

kommunövergripande medarbetarmålen. Resultatmått och målvärde finns angivet för samtliga resultatmål.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för år 2023 beskrivs vilka prioriterade aktiviteter som finns inom den centrala HR-avdelningen kopplat till de tre medarbetarmålen som kommunfullmäktige beslutat om. Exempelvis framgår att HR-avdelningen kommer att arbeta med aktiviteterna *gemensam metod och arbetssätt för strategisk kompetensförsörjning* samt *implementering av kompetens och karriärvägar*, inom ramen för medarbetarmålet *säkerställd kompetensförsörjning i alla verksamheter*.

Den centrala HR-avdelningen har tagit fram dokumentet *Kompetensmodell och karriärvägar* som stöd för underlätta karriärplanering, utveckla karriärtjänster och synliggöra förväntningar på medarbetaren. Dokumentet är senast uppdaterat 2023-04-19. Det framgår av dokumentet att syftet med kompetensmodellen är att tydliggöra och synliggöra utvecklingen för en medarbetares yrkesresa inom befattningen, vilket ska syfta till att motivera medarbetaren och underlätta för arbetsgivaren att beskriva förväntningarna på medarbetaren.

Av intervjuer framgår att kompetensmodellen ska verka stödjande i arbetet med att synliggöra möjliga karriärvägar inom kommunens verksamheter. Detta för att tydliggöra olika utvecklingsmöjligheter för medarbetaren och således arbeta för att behålla medarbetare. Intervjuade beskriver att kompetensmodellen är något som har börjat tillämpas mer under år 2023 inom samtliga förvaltningar förutom kommunledningskontoret och omsorgsförvaltningen.

Barn och utbildningsnämnden

Av barn- och utbildningsnämndens styrkort för 2023, fastställt av nämnden 2022-11-01 (§ 81) framgår att nämnden beslutat om två resultatmål inom ramen för fullmäktiges medarbetarmål. Resultatmått och målvärde finns angivet för de båda resultatmålen.

I barn- och utbildningsförvaltningens *Verksamhetsplan 2023*, fastställd av förvaltningschef 2023-06-09, beskrivs förvaltningens prioriteringar för 2023 inom ramen för fullmäktiges prioriterade målområden. Bland annat framgår aktiviteter för hur förvaltningen ska arbeta för att *vara en arbetsgivare som attraherar framtida medarbetare till anställning* samt *behålla medarbetare genom bra arbetsmiljö, ledarskap och utvecklingsmöjligheter*.

Av barn- och utbildningsförvaltningens *Kompetensförsörjningsplan 2021-2024*, fastställd av förvaltningschef 2020-12-22, framgår vilka utmaningar förvaltningen står inför gällande rekryteringsbehov och pensionsavgångar. Framtidens kompetensförsörjning beskrivs utifrån områdena strategisk rekrytering, arbetsmiljö och villkor samt utveckling och kompetens.

Utöver förvaltningens kompetensförsörjningsplan har förvaltningen även en framtagna *Handlingsplan för strategisk kompetensförsörjning*, daterad 2022-03-25.

Handlingsplanen är framtagna inom ramen för HÖK 21 och syftar till att förtydliga det

utvecklingsarbete som i enlighet med intentionerna i HÖK 21 ska ske inom barn- och utbildningsförvaltningen. Av handlingsplanen framgår att intentionerna i HÖK 21 är ökad måluppfyllelse, en god arbetsmiljö samt ett läraryrke som attraherar skickliga, behöriga lärare. Fastslagna utvecklingsområden som förvaltningen ska arbeta med är arbetsmiljö, lönebildning, förskola, förskoleklass och fritidshem samt skola.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av *Handlingsplan chefers förutsättningar*. Dokumentet är daterat 2023-01-10 och är undertecknat av förvaltningschef och HR-chef på förvaltningen. I dokumentet beskrivs utmaningar som chefer står inför i sitt uppdrag. Några av utmaningarna som lyfts är tillgång till närmaste chef, tillgång till stödfunktioner, olika uppdrag i verksamheten, komplexa strukturer samt återhämtning. Av dokumentet framgår även vilka aktiviteter som förvaltningen idag genomför samt prioriterade områden för att stärka chefers förutsättningar. De prioriterade områdena är uppdelade på kategorierna *attrahera chefer* och *behålla chefer* och handlingsplanen innehåller totalt 11 prioriterade områden. Vidare framgår att uppföljning av handlingsplanen ska ske i samband med den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet, likabehandling och samverkan.

Omsorgsnämnden

Av omsorgsnämnden styrkort för 2023, fastställt av nämnden 2023-01-12 (§ 5) framgår att nämnden beslutat om tre resultatmål inom ramen för fullmäktiges medarbetarmål. Resultatmått och målvärde finns angivet för samtliga resultatmål.

I omsorgsförvaltningens *Verksamhetsplan 2023-2026*, fastställd av förvaltningschef 2022-12-30 beskrivs kompetensförsörjningen, inom inom ramen för målområdet medarbetare, vara en stor utmaning för förvaltningen. Det framgår att förvaltningen inte kan räkna med att kunna rekrytera medarbetare med rätt kompetens samtidigt som det ställs högre krav på spetskompetens inom de olika verksamheterna. För att nå målen rörande medarbetare framgår att förvaltningen ska arbeta med aktiviteter inom följande områden:

- Effektiva arbetssätt
- Höja utbildningsnivån hos förvaltningens medarbetare
- Hållbart arbetsliv.

Omsorgsförvaltningens *Personal- och kompetensförsörjningsplan 2023-2026* fastställdes av omsorgsnämnden 2023-04-29 (§ 51). Det framgår att personal- och kompetensförsörjningsplanen är upprättad efter workshops med ledningsgruppen, förvaltningens stabfunktioner samt fackliga representanter. Vidare framgår att ARUBA-modellen har varit utgångspunkten till framtagandet av personal- och kompetensförsörjningsplanen. Av personal- och kompetensförsörjningsplanen framgår förvaltningens övergripande mål och kompetensförsörjningen är ett av fyra områden där förvaltningen kommer arbeta med så kallade innovationsplattformar.

Vid sammanträde 2023-03-15 (§ 41) fastställde omsorgsnämnden *Omsorgsförvaltningens innovationsplan 2023-2026*. Det framgår av innovationsplanen

att en innovationsplattform är en struktur för att initiera och driva utmaningsdrivna innovationsprojekt. Vidare framgår att det i varje innovationsplattform ingår ett antal personer som regelbundet träffas och arbetar med den aktuella frågan. Totalt kommer omsorgsförvaltningen att arbeta med fyra innovationsplattformar, varav kompetensförsörjning är ett ämne av dessa.

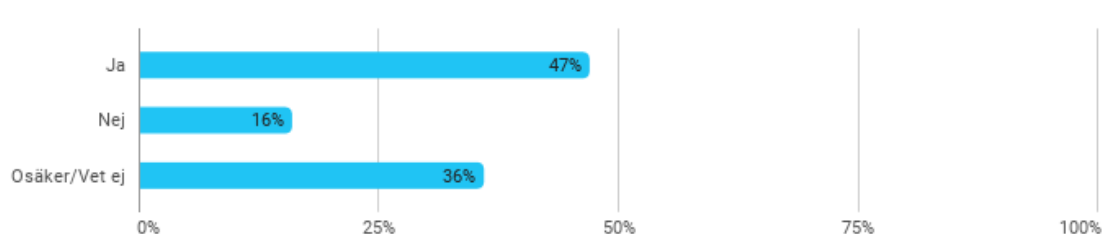
Av intervju med omsorgsförvaltningen framgår att arbetet med innovationsplattformarna inte är igång ännu men att det är under uppstart. Enligt intervjuade är innovationsplattformen avseende kompetensförsörjning den som kommer att startas upp först.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av omsorgsförvaltningens dokument *Strategiska aktiviteter 2023*, vilket är kopplat till förvaltningens verksamhetsplan. Dokumentet redogör för vilka aktiviteter som ska genomföras inom målområdena hållbarhet, trygghet, attraktivitet och medarbetare samt vem som är ansvarig för respektive aktivitet. Inom målområdet medarbetare framgår att förvaltningen bland annat ska införa verktyg och metod för kompetenskartläggning och att uppföljning av detta arbete ska göras i november 2023.

Enkätresultat och intervjusvar

I enkätundersökningen fick cheferna besvara frågan om deras förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi. Fördelningen av chefernas svar framgår av diagram 4 nedan.

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



Av enkätresultaten framgår att 47 procent har svarat ja på frågan gällande om deras förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi. Det är 16 procent av cheferna som svarat nej på frågan och menar att deras förvaltning inte har någon aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi. Slutligen är det 36 procent av cheferna som har svarat osäker/vet ej.

Av cheferna inom barn- och utbildningsförvaltningen är det 57 procent som svarat ja på frågan avseende om förvaltningen har en aktuell kompetensförsörjningsplan. Vidare är det sex procent av cheferna som har svarat nej och 37 procent som svarat osäker/vet ej. Inom omsorgsförvaltningen är det 51 procent av cheferna som svarat ja, 16 procent som svarat nej och 33 procent som svarat osäker/vet ej.

Intervjuade beskriver att det inte finns några krav på att förvaltningarna ska upprätta kompetensförsörjningsplaner eller handlingsplaner inom området, men att flera förvaltningar valt att upprätta kompetensförsörjningsplaner. Enligt intervjuade finns det i dagsläget inte någon aktuell, kommunövergripande kompetensförsörjningsplan, men de aktiviteter som kvarstått från den tidigare kompetensförsörjningsplanen har överförts till HR-avdelningens verksamhetsplan. Intervjuade beskriver att HR-avdelningen arbetar för att förvaltningarna ska integrera arbetet med personal- och kompetensförsörjning i sin kärnverksamhet och istället för separata planer använda den ordinarie styrmodellen..

Av intervjuer med företrädare från den centrala HR-avdelningen framgår att kommunen fokuserar på att ta stöd i SKR:s nio strategier¹ för att möta kompetensutmaningen. Bland annat beskriver intervjuade att HR-avdelningen arbetar med kompetenshöjande insatser inom personal- och kompetensförsörjning med syftet att höja kunskaperna hos chefer om vad som säkerställer kompetensförsörjning. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av utbildningsmaterial som använts vid informationsträffar med förtroendevalda samt personal inom HR. SKR:s nio strategier är inkluderat i utbildningsmaterialet.

Bedömning

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

Ja.

Vår granskning visar att det finns kommunövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning i form av tre medarbetarmål med tillhörande resultatindikatorer och indikatorvärde för samtliga medarbetarmål. Vi noterar att kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt omsorgsnämnden har beslutat om resultatmål inom ramen för fullmäktiges medarbetarmål. Vi noterar även att det finns tillhörande strategier och aktiviteter till området.

Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke

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

lakttagelser

Av *Årsredovisning 2022*, fastställd av kommunfullmäktige 2023-04-11 (§ 75), framgår det arbete som pågår för att attrahera och behålla medarbetare. Det framgår att kommunen arbetar brett med sin attraktivitet som arbetsgivare. Det framgår att det har genomförts strategiska åtgärder under året, däribland ledarutvecklingsinsatser, utveckling av internkommunikation och förbättring av chefers förutsättningar. Under år 2022 har det påbörjats ett arbete med att synliggöra möjliga karriärvägar som en del i arbetet med att utveckla kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

¹ SKR:s strategier för att möta kompetensutmaningen
<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html>

Som ett led i arbetet med att attrahera och behålla medarbetare har, som nämnts i revisionsfråga 2, den centrala HR-avdelningen tagit fram en kompetensmodell och synliggjort möjliga karriärvägar. Intervjuade beskriver att arbetet med kompetensmodellen har pågått under cirka ett år och att arbetet med tillämpning av denna pågår i alla förvaltningar utom kommunledningskontoret och omsorgsförvaltningen.

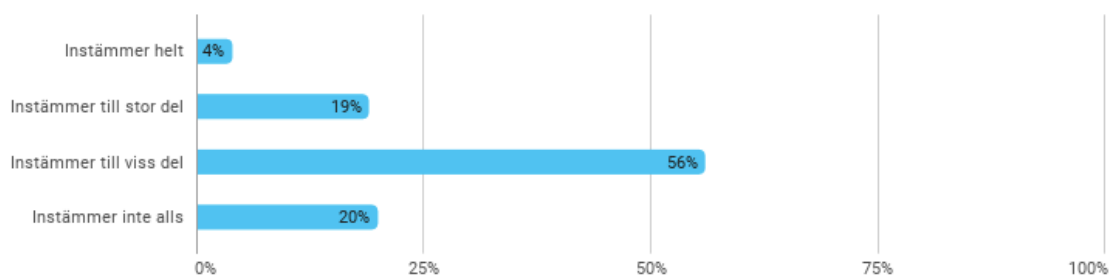
Av intervjuer framgår att kommunen erbjuder förmåner till sina medarbetare i form av exempelvis friskvårdsbidrag, semesterväxling och flexitid. För att behålla medarbetare framgår att satsningar har gjorts på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA), men även på den fysiska. Enligt intervjuade pågår det även ett arbete med kompetenshöjning inom friskfaktorer för att skapa en förståelse för vad som skapar friska arbetsplatser. Utöver utbildningsinsatser på området har mallar för löne- och medarbetarsamtal reviderats under våren 2023.

För att öka chefers förutsättningar att effektivt kunna arbeta med kompetensförsörjning i sina verksamheter samt skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö har kommunstyrelsen fattat beslut om ett riktvärde på 25 medarbetare per chef, fullt genomfört år 2026 (KS 2020-12-16 § 249). Enligt intervjuer är syftet med riktvärdet att förbättra chefers förutsättningar och ge dem organisatoriska förutsättningar för att kunna arbeta effektivt med sin verksamhet, personal och ekonomi. De organisatoriska förutsättningarna och chefernas ledarskap beskrivs av intervjuade vara viktiga faktorer som påverkar medarbetarnas arbetsmiljö, motivation, hälsa och vilja att stanna på arbetsplatsen. Vidare framgår av intervjuer att arbetet pågår med att nå riktvärdet om 25 medarbetare per chef i kommunens verksamheter. Antalet medarbetare per chef har minskat inom verksamheterna och intervjuade beskriver att antalet chefer med ansvar för fler än 25 medarbetare har blivit färre, även om det fortfarande finns utmaningar inom vissa verksamheter.

Arbetsgivarvarumärke

I enkäten fick chefer besvara frågan om de upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Kristianstads kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal. I diagram 5 nedan visas fördelningen av chefernas svar.

Diagram 5: "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Kristianstads kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal."

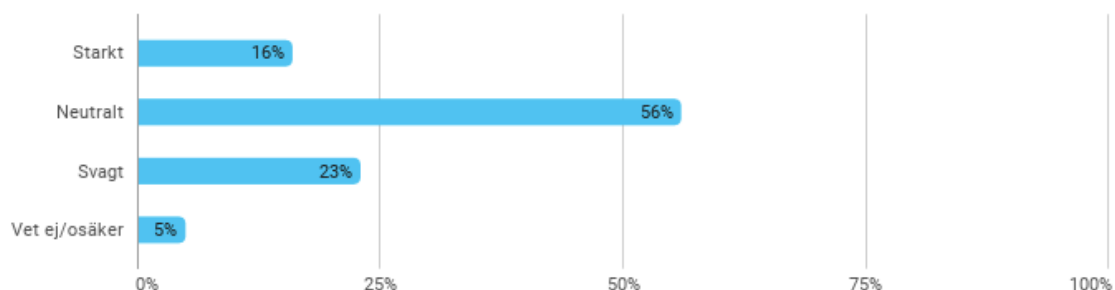


Av diagram 5 framgår att 23 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del med påståendet att det bedrivs ett strategiskt arbete med kommunens arbetsgivarvarumärke. Av cheferna har 56 procent svarat att de instämmer till viss del och 20 procent har svarat att de inte instämmer alls. Vi noterar inga större skillnader mellan förvaltningarna i svaren. Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

- "Inte tillräckligt i varken omfattning eller avseende strategier och mål."
- "Har inte märkt av detta överhuvudtaget."
- "På gång men inte fullt ut än."
- "Strategiskt arbete upplever jag att det finns. Synligheten och stoltheten kan variera."

Vidare fick cheferna besvara frågan hur de upplever kommunens arbetsgivarvarumärke. I diagram 6 nedan visas fördelningen av chefernas svar.

Diagram 6: "Hur upplever du Kristianstads kommuns arbetsgivarvarumärke?"

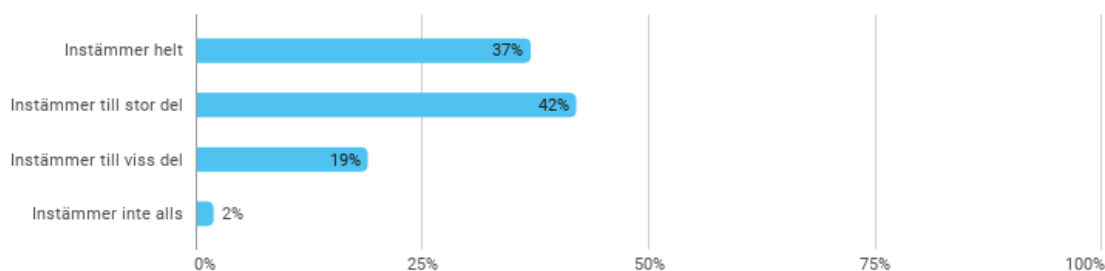


Enkätresultatet visar att 16 procent av cheferna uppgav att de upplevde kommunens arbetsgivarvarumärke som starkt, 56 procent som neutralt, 23 procent som svagt och 5 procent svarade vet ej/osäker. Vi noterar att det inte finns någon särskild skillnad mellan förvaltningarna i svaren. Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

- "Vi kan lyfta tillsammans men då måste vi samarbeta i alla led."
- "Inom vissa yrkesgrupper är vi väldigt starkt profilerade, andra är vi anonyma."
- "Det finns en syn på kommunal verksamhet som inte alltid är så positiv men de som arbetar hos oss upplever jag som positiva."

I enkäten fick cheferna även besvara frågan huruvida de skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Kristianstads kommun. Enkätresultatet redovisas i diagram 7 nedan.

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



Av cheferna var det 79 procent som svarade att de instämmer helt eller till stor del vad gäller att rekommendera andra att börja arbeta inom Kristianstads kommun, 19 procent instämmer till viss del och två procent instämmer inte alls. Vi noterar inga större skillnader mellan förvaltningarna i svaren. Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

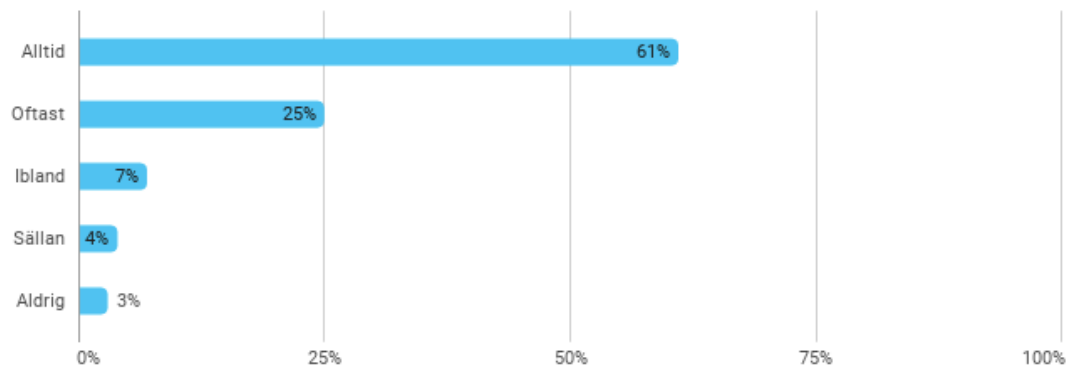
- "Det är en bra kommun och samtidigt svag på att marknadsföra detta för att vara så stor kommun."
- "Som chef har du för många medarbetare för att kunna vara en pedagogisk ledare fullt ut."
- "Även om det finns brister inom kompetensförsörjningen så rekommenderar jag att arbeta inom kommunen."
- "Kristianstads kommun är en bra arbetsgivare men bilden har inte förmedlats ut."

Av intervjuer framkommer att kommunikationsenheten ansvarar för marknadsföringen, så kallad employer branding. Intervjuade beskriver att det pågår aktiviteter för att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke men att det fortfarande återstår ett arbete gällande hur kommunen arbetar med intern och extern kommunikation. Enligt intervjuade marknadsför sig kommunen på sociala medier som exempelvis LinkedIn, Facebook och Instagram samt i den lokala tidningen Kristianstadsbladet. Intervjuade uppger att kommunen skulle kunna bli bättre på att marknadsföra sig i sociala medier men att det är en resursfråga. Intervjuade ser även att det är nödvändigt att arbetet med att marknadsföra kommunen som arbetsgivare struktureras utifrån ett gemensamt perspektiv för att förhindra att kommunens verksamheter konkurrerar om samma medarbetare.

Avslutningssamtal

I enkäten fick cheferna även besvara frågan om de genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i chefens personal avslutar sin anställning eller går i pension. Enkätresultaten redovisas i diagram 8 nedan.

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



Av enkätresultatet framgår att 61 procent av cheferna alltid genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i dess personal avslutar sin anställning eller går i pension. Det framgår vidare att 25 procent av cheferna oftast gör detta, 7 procent gör det ibland, fyra procent gör det sällan och tre procent gör det aldrig. Vi noterar inga större skillnader mellan förvaltningarna i svaren. Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

- "Jag har alltid avslutningssamtal med mina medarbetare. När medarbetare inte vill ha avslutningssamtal med sin närmaste chef så gör jag även dessa vilket har uppskattats."
- "Har ännu inte varit aktuellt för min del."
- "Det är inte alltid möjligt, då medarbetaren som slutar inte vill delta."
- "Bra om rutinen ändras så att det inte är närmsta chef som har avslutningssamtalet". Finns ingenstans avslutningssamtalen tas till vara. Det är endast närmsta chef som har svaren."

Av *Riktlinje för rekrytering* framgår att avslutningssamtal ska genomföras i samband med att en medarbetare ska lämna organisationen. Vi har tagit del av den centrala HR-avdelningens *Guide för avgångssamtal*, daterad 2018-11-05, vilken innehåller förslag på frågor som kan ställas vid avslutningssamtal. Utöver detta har vi tagit del av information till chefer från kommunens intranät som avser vad som ska göras i samband med att en medarbetare avslutar sin anställning i kommunen. Vi har även tagit del av checklista samt *Guide för kompetensöverföring*, daterad 2018-10-15.

Av intervjuer framgår att den centrala HR-avdelningen ansvarar för att ta fram stödmaterial för avslutningssamtal. Det beskrivs att avslutningssamtal genomförs men att det saknas systematik för hur informationen ska föras vidare. Informationen som kommer fram vid avslutningssamtalet sammanställs inte, varken på förvaltningsnivå eller på kommunnivå. Det beskrivs även finnas en osäkerhet gällande i vilken utsträckning avslutningssamtal genomförs och att medarbetare har möjlighet att tacka nej till ett samtal. Intervjuade beskriver att medarbetare många gånger inte är intresserade av att genomföra ett avslutningssamtal då de inte anser det nödvändigt. Vidare framkommer att HR centralt inte skickar ut någon enkät till medarbetare som avslutar sin anställning, men att det finns planer på att införa detta i kommunen.

Av intervju med fackliga företrädare framgår att det behövs ett samlat grepp om arbetet med avslutningssamtal för att fånga upp signaler från medarbetare som avslutar sin anställning. Det uppges att det idag inte finns någon struktur i hur informationen från avslutningssamtalen ska hanteras samt hur denna ska användas för att förbättra verksamheterna. För att inte tappa kompetens i ett läge där konkurrensen om medarbetare är hård anser de att det är av stor vikt att arbetsgivaren använder informationen som kommer fram vid avslutningssamtal och vidtar åtgärder vid behov.

Bedömning

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

Delvis.

Vår granskning visar att det genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke, men att det finns behov av att utöka det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Vår enkät visar att en majoritet av cheferna anser att kommunens arbetsgivarvarumärke är neutralt samtidigt som drygt 80 procent av cheferna kan rekommendera andra att börja arbeta inom Kristianstads kommun.

Vi noterar att merparten av cheferna har angett att de alltid eller oftast genomför avslutningssamtal när någon i sin personal slutar. Vi noterar dock att det saknas rutin för hur resultaten av avslutningssamtalen hanteras och sammanställs i syfte att ytterligare utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.

Aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning

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

lakttagelser

I *Årsredovisning 2022* finns ett avsnitt om väsentliga personalförhållanden som bland annat behandlar områdena kompetensförsörjning, systematiskt arbetsmiljöarbete samt kompetensutveckling. Kommunen arbetar med kompetensutmaningen genom att arbeta med sin attraktivitet som arbetsgivare, nya lösningar och ett hållbart arbetsliv. Det framgår att det har genomförts olika typer av kompetensutveckling för både medarbetare och chefer under år 2022. Bland annat har traditionella utbildningar, föreläsningar och digitala utbildningar erbjudits. Det framgår vidare att det har fattats beslut om nya styr- och stöddokument inom arbetsmiljöområdet samt att en stor utbildningssatsning inom arbetsmiljö har genomförts. Utbildningsinsatser som har genomförts är exempelvis e-utbildning för alla medarbetare rörande arbetsmiljö, inspirationsföreläsning för alla medarbetare gällande arbetsmiljöns betydelse samt en chefsutbildning för alla chefer.

Av intervjuer framgår att HR-processerna inom personal- och kompetensförsörjningen tidigare har strukturerats utifrån ARUBA-modellen (Attrahera - Rekrytera - Utveckla - Behålla - Avsluta). Enligt intervjuade har det saknats ett övergripande arbetssätt

avseende hur förvaltningarna ska arbeta med strategisk kompetensförsörjning, vilket bidragit till att förvaltningarna valt olika angreppssätt. Av intervjuer med företrädare från den centrala HR-avdelningen framgår att en kunskapssatsning har påbörjats för att öka kunskaperna om vad som ger långsiktig strategisk personal- och kompetensförsörjning och därmed undvika kortsiktiga lösningar som inte ger bestående effekt. Som nämnts tidigare har utbildningsinsatser genomförts med bland annat förtroendevalda, förvaltningschefer och samtliga HR-medarbetare.

Som nämnt i revisionsfråga 3 har det genomförts satsningar för att stärka chefers förutsättningar. Kommunstyrelsens beslut om ett riktvärde på 25 medarbetare per chef, har varit ett led i arbetet med att öka chefers förutsättningar att kunna arbeta effektivt med kompetensförsörjning samt skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö för sina medarbetare. I samband med sitt beslut gav kommunstyrelsen samtliga nämnder i uppdrag att ta fram en plan för genomförandet. Av intervjuer framkommer att det pågår ett arbete med att nå riktvärdet om 25 medarbetare per chef inom kommunens verksamheter. Från intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen samt omsorgsförvaltningen framkommer att det finns svårigheter att nå riktvärdet inom vissa större verksamheter där det är problematiskt att dela upp medarbetarna på flera chefer.

För granskningen har vi undersökt hur barn- och utbildningsförvaltningen samt omsorgsförvaltningen arbetar för att säkra personal- och kompetensförsörjningen framåt. Av *Årsredovisning 2022* framgår att barn- och utbildningsförvaltningen har arbetat med kompetensutveckling genom att utbilda barnskötarbiträden till barnskötare. Även inom omsorgsförvaltningen har kompetensutveckling skett i form av utbildning av interna handledare i utvecklande ledarskap.

För att attrahera medarbetare till kommunens verksamheter har bland annat barn- och utbildningsförvaltningen och omsorgsförvaltningen samarbetat med Högskolan Kristianstad. Samarbetet omfattar yrkesgrupperna lärare och sjuksköterskor. Enligt intervjuade finns det även ett kommunövergripande samarbete med högskolan, men detta avser inte uppdragsutbildningar för specifika yrken då det ansvaret ligger på varje förvaltning. I vår intervju med fackliga representanter beskrivs ett stort behov av att stärka samarbetet med högskolan och att det efterlyses ett mer aktivt samarbete än det som finns.

Av intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen framkommer att samarbetet med Högskolan Kristianstad kallas för Kombimodellen. Det är en utbildningssatsning där kommunen tillsammans med högskolan rekryterar medarbetare som ännu ej är lärare som då erbjuds att arbeta i kommunens verksamhet till 50 procent och samtidigt studera till lärare på 75 procent. Intervjuade beskriver också att kommunen erbjuder lärarstudenter praktikplatser, VFU (verksamhetsförlagd utbildning) och extrajobb i bemanningsenhet.

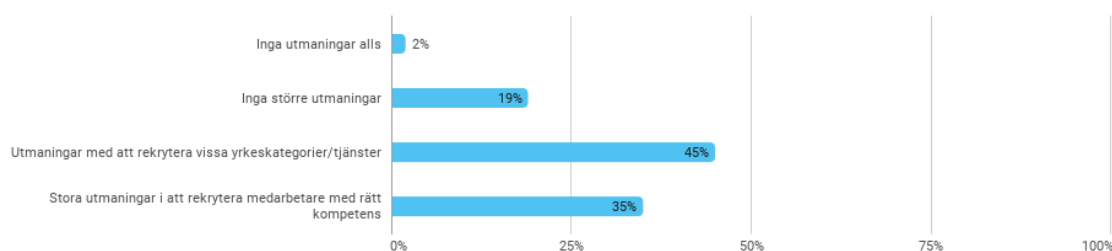
Från intervjuer framgår att omsorgsförvaltningen har flera yrkesgrupper där det finns svårigheter att rekrytera. Intervjuade beskriver att det svenska språket är en stor utmaning inom förvaltningens verksamheter och omsorgsförvaltningen har därför valt att

under hösten 2023 utbilda så kallade språkombud. Ett språkombud är en medarbetare som utöver sitt ordinarie vårduppdrag har i uppgift att stötta kollegor som har begränsade kunskaper i svenska med syftet att underlätta och förbättra kommunikationen på arbetsplatsen. Medarbetare som önskar förbättra sina språkkunskaper i svenska kan även erbjudas utbildning. Vidare framgår att omsorgsförvaltningen har arbetat fram ett traineeprogram för chefer, vilket kommer startas upp under hösten 2023. Inom ramen för programmet kommer tre traineefchefer att rekryteras, vilka sedan under sex månader kommer att förberedas för att kunna ta över en chefsroll vid behov. De som anställs inom traineeprogrammet får en tillsvidareanställning inom verksamheten.

Av intervjuer framgår även att det inom omsorgsförvaltningen genomförs en satsning för att utbilda befintliga medarbetare, exempelvis elevassistenter, till lärare i fritidshem. Utbildningssatsningen riktar sig till tillsvidareanställda inom förvaltningen och totalt är det åtta medarbetare som genomgår en treårig erfarenhetsbaserad utbildning till lärare i fritidshem. Satsningen startade höstterminen 2021 och utvärdering kommer att äga rum när utbildningen är genomförd. Utbildningssatsningen genomförs med medel från Omställningsfonden.

I enkätundersökningen fick cheferna svara på hur de upplever att kompetensförsörjningsläget ser ut just nu (på kort sikt) inom sitt ansvarsområde. Av diagram 9 nedan framgår att 35 procent av cheferna upplever att det finns stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens. Vidare framgår att 45 procent av cheferna upplever utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster inom sina ansvarsområden. Utöver detta angav 19 procent att de inte upplever några större utmaningar och två procent svarade att de inte upplever några utmaningar alls.

Diagram 9: "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?"



Vi noterar att det finns vissa skillnader mellan förvaltningarna. Inom omsorgsförvaltningen är det 51 procent av cheferna som har svarat att det finns stora utmaningar med att rekrytera medarbetare med rätt kompetens, 38 procent har svarat att det finns utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster och 10 procent har svarat att det inte finns några större utmaningar eller utmaningar överhuvudtaget. Av cheferna inom barn- och utbildningsförvaltningen är det 25 procent som har svarat att det finns stora utmaningar med att rekrytera medarbetare med rätt kompetens på kort sikt, 53 procent har svarat att det finns utmaningar med att rekrytera vissa

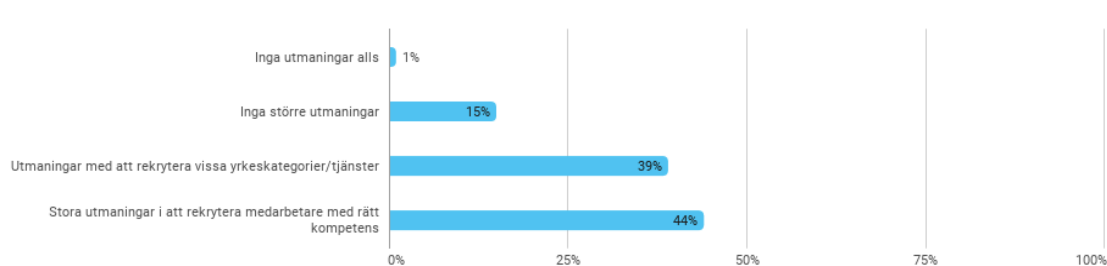
yrkeskategorier/tjänster och 22 procent har svarat att det inte finns några större utmaningar eller utmaningar överhuvudtaget.

Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

- “Det är utmaningar att rekrytera personal med rätt kompetens och i synnerhet om de ska ha lite erfarenhet inom yrket också.”
- “Det kan spela roll till vilket område (geografiskt) rekryteringen ska ske.”
- “Får generellt för få behöriga sökande för att kunna tillsätta vakanta tjänster.”
- “Brist på socionomer och hög konkurrens mellan arbetsgivare.”
- “Leg lärare och yrkeslärare med examen.”

Utöver frågan gällande hur kompetensförsörjningsläget ser ut just nu (på kort sikt) inom chefernas ansvarsområden fick de även besvara frågan hur de bedömer att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom sitt område. I diagram 10 nedan redovisas fördelningen av chefernas svar. Det framgår av enkätresultatet att cheferna ser större utmaningar med att rekrytera medarbetare med rätt kompetens på lång sikt, än på kort sikt. Det är 44 procent av cheferna som svarat att de bedömer att det kommer finnas stora utmaningar att rekrytera behörig personal på lång sikt och 39 procent av cheferna har svarat att det på lång sikt kommer finnas utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster. Vidare har 15 procent svarat att de inte ser några större utmaningar på lång sikt och en procent har svarat att de inte ser några utmaningar alls.

Diagram 10: “Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom ditt område?”



Av enkätresultaten kan vi utläsa att chefer inom omsorgsförvaltningen även ser stora utmaningar gällande rekrytering på lång sikt. I enkäten svarade 62 procent av cheferna inom omsorgsförvaltningen att de ser stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens på lång sikt. Vidare svarade 30 procent av cheferna att det kommer finnas utmaningar i att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster och åtta procent svarade att de inte ser några större utmaningar eller inga utmaningar alls på lång sikt. Generellt kan vi se att chefer inom samtliga förvaltningar bedömer att det finns större utmaningar på lång sikt att rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

- “Har följt demografin under många år så det kommer bli svårt och vi måste hitta andra arbetssätt om vi ska klara detta framöver.”

- “Extremt stora utmaningar, vård- och omsorgsprogrammet söks inte och omsorgen skriker efter personal. Rektorer har alldeles för olika förutsättningar att genomföra sina uppdrag.”
- “Vi ser gärna examen från högskola eller motsvarande samt arbetslivserfarenhet, svårt att få produktiva som kommer direkt från gymnasiet.”

Av intervjuer framgår att det finns flera yrkesgrupper som är svåra att rekrytera och att flera verksamheter har problem med att få sökande med rätt kompetens. Yrkesgrupper som lyfts fram som svårrekryterade vid intervjuer är bland annat undersköterskor, sjuksköterskor och ämneslärare inom matematik och naturvetenskapliga ämnen. Intervjuade beskriver även att det ofta är svårare att rekrytera till verksamheter som ligger i kommunens ytterområden, än till verksamheter som är mer centralt belägna.

I intervjuer med fackliga representanter beskrivs att det saknas ett aktivt arbete för att stärka kompetensförsörjningen framåt, både på kort och lång sikt. De anser att styrningen saknas och att det råder stiltje inom arbetet.

Bedömning

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

Delvis.

Vi bedömer att det bedrivs ett arbete för att säkra kommunens personal- och kompetensförsörjning som helhet där förvaltningarna arbetar med frågan på olika sätt. Vi noterar dock att arbetet kan stärkas för att framförallt säkra personal- och kompetensförsörjningen på längre sikt. Vår enkätundersökning visar att det finns utmaningar inom samtliga förvaltningar att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster, där utmaningen varierar mellan förvaltningarna. Det framgår även att cheferna ser större utmaningar med att rekrytera medarbetare med rätt kompetens på lång sikt än på kort sikt.

Uppföljningar och beslut om åtgärder

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

lakttagelser

Personal- och kompetensförsörjningen följs upp i kommunens delårsrapport och årsredovisning. Medarbetarmålen med tillhörande resultatindikatorer för året följs upp i *Årsredovisning 2022*. I avsnittet som rör väsentliga personalförhållanden innefattar uppföljningen både en kommunövergripande uppföljning samt viss uppföljning för varje förvaltning. Några exempel på områden som följs upp under avsnittet är måluppfyllelse, kompetensförsörjning, systematiskt arbetsmiljöarbete, medarbetarenkät, frisktal, sjukfrånvaro, personalomsättning och kompetensutveckling.

I *Delårsrapport 2022*, som kommunstyrelsen tagit del av 2022-09-28 (§ 162) och kommunfullmäktige fastställt 2022-10-11 (§ 182), framgår prognos över utfall för helåret

2022 för samtliga av medarbetarmålen resultatindikatorer på kommunövergripande nivå. Av totalt 11 resultatindikatorer bedöms fem uppfyllas för året, medan resterande sex resultatindikatorer saknar mätning per delåret. Uppföljning av väsentliga personalförhållanden under årets första åtta månader framgår av delårsrapporten. I delårsrapporten framgår även uppföljning och prognos av resultatindikatorer kopplat till medarbetarmålen för respektive förvaltning.

Av dokumentet *Styr- och ledningsmodell* framgår att styrmodellen bygger på att verksamhet, medarbetare och ekonomi följs upp löpande. Dokumentet är odaterat och det framgår inte vilken status det är på dokumentet, det vill säga om det är fastställt av nämnd eller en tjänsteperson. Från intervjuer framgår att kommunstyrelsen får månatlig uppföljning från den centrala HR-avdelningen. Efter genomförd protokollsgranskning för perioden januari 2023 till juni 2023 verifieras att kommunstyrelsen fått information från HR-direktör avseende medarbetare i samband med månadsuppföljning vid styrelsens sammanträden i mars, april och maj. Enligt intervjuer har kommunstyrelsen även fått information från den centrala HR-avdelningen i samband med bokslutsberedningar i februari 2023.

Utöver månadsuppföljning till kommunstyrelsen framgår det av intervjuer att uppföljning av medarbetare även görs kvartalsvis. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av uppföljning för kvartal 1, vilken presenterats för kommunstyrelsens personalutskott 2023-05-15 (§ 15).

Av protokollsgranskning framgår även att HR-direktör varit och informerat om resultatet för medarbetarenkäten 2022 för kommunen i stort samt kommunledningskontoret vid kommunstyrelsens sammanträden 2023-04-26 (§ 76) och 2023-05-31 (§ 100).

Vidtagna åtgärder

Utifrån protokollsgranskning avseende kommunstyrelsens protokoll för tidsperioden januari 2023 till juni 2023 följer nedan exempel på åtgärder:

- Vid kommunstyrelsens sammanträde 2023-04-26 (§ 80) har kommunstyrelsen beslutat att bevilja budgetkompensation för tillkommande hyra hos räddningsnämnden med anledning av om- och tillbyggnationen av Tollarps brandstation. Det framgår av protokollet att Brandmännens riksförbund Kristianstad (BRF) i samarbete med arbetsmiljöenheten för samtliga deltidsbrandstationer har tagit fram en ADA-rapport (Arbetsplatsbedömning av Deltidsbrandmännens Arbetsmiljö), vilken har redovisat brister i arbetsmiljön samt olika förbättringsmöjligheter. Tollarps Brandstation ska börja projekteras för att uppfylla konceptet "friska brandmän". Bland annat omfattar detta uppdelning av rena och smutsiga zoner, ny tvättstuga, optimering av flöden och all hantering av larmställ etc. så att spridning av farliga partiklar minimeras.
- Vid kommunstyrelsens sammanträde 2023-05-31 (§ 110) har kommunstyrelsen beslutat att bevilja budgetkompensation till omsorgsnämnden med anledning av

ombyggnation av och utökning av Bilomsorgens² verksamhet. Det redogörs för att omsorgsförvaltningen i investeringsberedningen fick medel för att kunna anpassa, renovera och utöka verksamheten på Bilomsorgen. Detta innebär att verksamheten får upprustade lokaler med god arbetsmiljö och kan samtidigt verkställa fler beslut. Det framgår vidare att förändringen av lokalerna kan erbjuda ytterligare ca. 10-12 personer daglig sysselsättning.

Bedömning

Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Ja.

Vår granskning visar att det i årsredovisning och delårsrapport ges en övergripande uppföljning av kompetensförsörjningen i Kristianstads kommun, uppföljning av målen samt en övergripande beskrivning av respektive förvaltnings kompetensförsörjning. Vår granskning visar också att kommunstyrelsen får löpande information från HR-direktören. Vi konstaterar att kommunstyrelsen vid behov fattar beslut om åtgärder inom området.

² Bilomsorgen är en daglig verksamhet som riktar sig till den som har beslut inom LSS eller sysselsättning enligt SoL.

Samlad bedömning

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

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

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställa att ansvarsfördelningen avseende personal och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på rätt nivå.
- Stärka det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke
- Tillse att rutin tas fram för att sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.
- Att vidta åtgärder för att öka språkkompetensen hos arbetssökande och därigenom möjliggöra att fler personer kan erbjudas anställning inom förvaltningar.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Delvis Det finns en formell ansvarsfördelning och en aktuell delegationsordning. Däremot visar vår enkätundersökning att ansvarsfördelningen inte är helt tydlig för cheferna och att stödet till cheferna för att rekrytera, behålla och utveckla sin personal kan förbättras.	
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Ja Kommunövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning är framtagna i form av tre medarbetarmål med tillhörande resultatindikatorer och indikatorvärde för samtliga. Kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt omsorgsnämnden har beslutat om resultatmål inom ramen för fullmäktiges medarbetarmål. Tillhörande strategier och aktiviteter finns inom området.	
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis Det genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke, men det finns ett behov av att utöka det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke för att lyckas behålla och attrahera nya medarbetare.	
4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Delvis Det bedrivs ett arbete för att säkra kommunens personal- och kompetensförsörjning där förvaltningarna arbetar med frågan på olika sätt. Vi noterar att arbetet kan stärkas.	

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

Ja
Årsredovisning och delårsrapport ger en övergripande uppföljning av kompetensförsörjningen samt en uppföljning av målen och en övergripande beskrivning av respektive förvaltnings kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen får löpande information från HR. Vi noterar att kommunstyrelsen vid behov fattar beslut om åtgärder inom området.



2023-11-01

Lena Salomon

Petra Ribba

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kristianstads kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2023-03-22. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

Bilaga - Enkätfrågor

Jag är chef inom följande förvaltning

- Arbete- och välfärdförvaltningen
- Barn- och utbildningsförvaltningen
- Kommunledningskontoret
- Kultur- och fritidsförvaltningen
- Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen
- Omsorgsförvaltningen
- Räddningstjänsten
- Tekniska förvaltningen
- Annan

Hur länge har du haft ditt nuvarande uppdrag som chef?

- Mindre än 1 år
- 1-2 år
- 3-4 år
- 5-6 år
- 7 år eller längre

Hur många medarbetare har du personalansvar för?

- Färre än 10 medarbetare
- 10-19 medarbetare
- 20-29 medarbetare
- 30-39 medarbetare
- 40-49 medarbetare
- Fler än 50 medarbetare

Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen

- Instämmer helt
- Instämmer till stor del
- Instämmer till viss del
- Instämmer inte alls
- Vet ej/osäker

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi?

- Ja
- Nej

- Osäker/Vet ej

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte inom min förvaltning avseende personal- och kompetensförsörjningen

- Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer till viss del
 Instämmer inte alls

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen

- Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer till viss del
 Instämmer inte alls

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?

- Inga utmaningar alls
 Inga större utmaningar
 Utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster
 Stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom ditt område?

- Inga utmaningar alls
 Inga större utmaningar
 Utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster
 Stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde

- Instämmer helt
- Instämmer till stor del
- Instämmer till viss del
- Instämmer inte alls

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Kristianstads kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal

- Instämmer helt
- Instämmer till stor del
- Instämmer till viss del
- Instämmer inte alls

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Hur upplever du Kristianstads kommuns arbetsgivarvarumärke idag?

- Starkt
- Neutralt
- Svagt
- Vet ej/osäker

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Kristianstads kommun

- Instämmer helt
- Instämmer till stor del
- Instämmer till viss del
- Instämmer inte alls

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

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

- Alltid
- Oftast
- Ibland
- Sällan
- Aldrig

Eventuella kommentarer som Du önskar lämna till Ditt svar:

Övriga synpunkter kring personal- och kompetensförsörjning som du önskar lämna?
