

# Nässjö kommun

## Granskning av kompetensförsörjning



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Revisionskriterier.....	4
2.4. Avgränsning och genomförande.....	4
2.5. Definition .....	4
<b>3. Styrning .....</b>	<b>5</b>
3.1. Kommunstyrelsens reglemente .....	5
3.2. Budget 2019.....	5
3.3. Personalpolicy.....	5
3.4. Jobbstrategi.....	6
3.5. Riktlinjer för rekrytering .....	7
3.6. Riktlinjer för ledarskap .....	7
3.7. Personalhandbok .....	7
3.8. KommunKompassen .....	7
3.9. Nämndspecifika mål och strategier.....	8
3.10. Bedömning .....	9
<b>4. Organisation och arbetssätt .....</b>	<b>10</b>
4.1. Organisation.....	10
4.2. Ansvars- och arbetsfördelning.....	10
4.3. Arbetsgivarvarumärke .....	10
4.4. Introduktion .....	11
4.5. Samordning.....	11
4.6. Bedömning.....	11
<b>5. Kartläggning och analyser och kompetensutveckling .....</b>	<b>13</b>
5.1. Kartläggning och analys av kommunens kompetensbehov .....	13
5.2. Personalomsättning.....	16
5.3. Sjukfrånvaro .....	17
5.4. Kompetensutveckling .....	18
5.5. Bedömning.....	19
<b>6. Uppföljning och återrapportering.....</b>	<b>21</b>
6.1. Bedömning .....	22
<b>7. Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>23</b>
<b>Bilaga 1: Källförteckning .....</b>	<b>27</b>
<b>Bilaga 2: Chefsutbildning .....</b>	<b>28</b>

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Nässjö kommun granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen arbetar med kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis arbetar med kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt. Vår bedömning är att uppföljningen av kommunens kompetensförsörjningsarbete kan stärkas och utvecklas.

Bedömningen är att kommunstyrelsens reglemente på ett tydligt sätt beskriver vad som ingår i kommunstyrelsens ansvar gällande personalpolitiken. Det finns även flera styrdokument som tydliggör kommunens arbete med kompetensförsörjning. Då det i budgeten anges att kommunen står inför en stor utmaning gällande den framtida kompetensförsörjningen bedömer vi att det är brist att det saknas tydliga kommunövergripande koncernmål och indikatorer med koppling till kommunens arbete med kompetensförsörjning som nämnderna ska bryta ner i sina ansvarsområden.

Vi ser positivt på att det finns ett personalbokslut där bl.a. personalomsättning och sjukfrånvaron redovisas. Vår bedömning är att analyserna i personalbokslutet kan utvecklas till att omfatta flera delar i kommunens kompetensförsörjningsarbete.

Vår bedömning är att det är en relativt låg andel (59 %) av medarbetarna som anser att de får den kompetensutveckling de behöver för att utvecklas i nuvarande arbetsuppgifter. Det är enligt vår mening viktigt att kommunen ger medarbetarna förutsättningar för fortsatt kompetensutveckling i arbetet för att kunna behålla och attrahera medarbetare.

Utifrån granskningsresultatet ger vi följande rekommendationer för fortsatt utvecklingsarbete:

- ▶ De kommunövergripande koncernmålen och indikatorerna kan tydliggöras avseende kommunens arbete med kompetensförsörjning.
- ▶ Styrelse och nämnder bör ha tydliga mål för sitt kompetensförsörjningsarbete.
- ▶ SWECO:s analys kan med fördel användas i större utsträckning, både på kommunövergripande nivå och i berörda nämnder/förvaltningar.
- ▶ Utveckla analyserna i personalbokslutet till att omfatta kommunens hela kompetensförsörjningsarbete.
- ▶ Systematisera uppföljningen av orsakerna till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning och använd informationen som framkommer i kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Överväg om kommunens strategiska kompetensförsörjningsarbete kan tas upp på ett mer systematiskt sätt inom kommunens ledningsgrupp.
- ▶ En åtgärdsplan bör tas fram som visar hur kommunen ska öka andelen medarbetare som upplever att de får tillräcklig kompetensutveckling.
- ▶ Uppföljningen till styrelse och nämnder kan utvecklas och beröra fler delar inom kompetensförsörjningsarbetet.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Många kommuner står inför stora utmaningar avseende kompetensförsörjning inom flera olika verksamheter. Det är ett nationellt problem att rekrytera och behålla bl.a. socialsekreterare, sjuksköterskor, undersköterskor, förskollärare och behöriga lärare. Kommunens kompetensförsörjningsprocess ska säkerställa att verksamheten har tillgång till rätt kompetens så att verksamhetens mål kan uppnås. Personalen är kommunens viktigaste resurs och det är viktigt att kommunen arbetar på ett strukturerat och strategiskt sätt för att kunna rekrytera kompetent personal och behålla den personal man har.

I budget 2019 framgår att Nässjö kommun som arbetsgivare står inför en stor utmaning i den framtida kompetensförsörjningen. En satsning pågår gällande kommunens interna och externa arbetsgivarvarumärke och det framgår i budgeten att det arbetet ska intensifieras. Kommunens möjlighet att kunna rekrytera medarbetare med rätt kompetens blir avgörande för hur verksamheterna kommer att fungera i framtiden. Kommunen har ett behov av att nyrekrytera mellan 380-450 personer per år.

Kommunens HR-avdelning ansvarar för lednings- och utvecklingsfrågor, samt att ge service till förvaltningarna i olika personaladministrativa frågor. Som ledningsfrågor räknas bland annat att forma kommunens personalpolitiska program, lönepolitik och rekryteringar.

De förtroendevalda revisorerna har valt att rikta en av sina fördjupade granskningar under 2019 mot området kompetensförsörjning.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen arbetar med kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunen fastställt mål gällande kompetensförsörjning och finns det strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?
- ▶ Är ansvars- och arbetsfördelningen tydlig när det gällande kompetensförsörjningsarbetet? Sker tillräcklig samordning mellan central nivå och de olika nämnderna/förvaltningarna?
- ▶ Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar?
- ▶ Sker kartläggning och analys av orsaker till personalomsättning och sjukfrånvaro inom de olika nämnderna/förvaltningarna?
- ▶ Hur säkerställs att relevant kompetensutveckling för chefer och medarbetare sker?
- ▶ Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning till styrelse och berörda nämnder?

### 2.3. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (1991:900), företrädesvis kapitel 6 som reglerar styrelsens uppgifter och nämndernas ansvar
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer
- ▶ Interna riktlinjer, policys m.m.

### 2.4. Avgränsning och genomförande

Granskningen avser kommunstyrelsen och har utförts genom dokumentstudier och intervjuer. En samlad förteckning över intervjuade funktioner och granskade dokument framgår av bilaga 1.

Samtliga intervjuade funktioner har beretts tillfälle att sakgranska innehållet i rapporten.

### 2.5. Definition

Begreppet kompetensförsörjning definieras av Swedish Standards Institute enligt följande:

*En process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.*

Kompetensförsörjningsprocessen delas in i momenten: *Attrahera-Rekrytera-Behålla-Utveckla-Avveckla.*

### 3. Styrning

#### 3.1. Kommunstyrelsens reglemente

Enligt kommunstyrelsens reglemente<sup>1</sup> framgår att kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Kommunstyrelsen leder och samordnar planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter samt följer med uppmärksamhet de för kommunen strategiska frågorna. I kommunstyrelsens ledningsfunktion ingår bl.a. att leda och samordna *övergripande sysselsättningsfrågor och personalpolitiken*.

Vad som ingår i kommunstyrelsens ansvar gällande personalpolitiken fastställs i § 6 i reglementet. Exempelvis ansvarar kommunstyrelsen för att vara anställningsmyndighet, vilket bl.a. innebär att anställa och avskeda personal samt lönesättning för nyanställda.

#### 3.2. Budget 2019

I budget 2019 finns ett avsnitt som beskriver kommunens styrmodell. Utifrån den övergripande visionen så har det fastställts fyra strategiskt viktiga områden, vilka är:

- ▶ **Välfärd:** Kommunen ska skapa förutsättningar för en trygg, säker och meningsfull tillvaro som en grund för ökad självständighet och personlig utveckling.
- ▶ **Näringsliv och kompetens:** Nässjö kommun har ett positivt och inkluderande näringslivsklimat med en levande och väl fungerande service och handel.
- ▶ **Attraktivitet:** Nässjö kommun erbjuder goda upplevelser på livets resa. Här är det attraktivt att leva, bo och besöka. Här finns bra bostäder för alla, meningsfulla fritidssysselsättningar och ett rikt kulturliv. Nässjöandan kännetecknas av ett starkt ambassadörskap med öppenhet och positiv attityd till det nya.
- ▶ **Kommunikationer:** I Nässjö kommun har alla tillgång till moderna, snabba och säkra transportsätt som ger bra möjligheter att förflytta tanke, vara, tjänst och människa, såväl inom som utom kommunen.

För varje strategiområde har det formulerats koncernmål som ska vara långsiktiga och ange färdriktningen för flera år framåt. Till varje koncernmål har det knutits ett antal indikatorer vars syfte är att ge vägledning om måluppfyllelse. Indikatorerna ska vara mätbara. Kommunen använder sig även av kritiska framgångsfaktorer (KFF) som förklaras som det kommunen måste vara bra på ur respektive perspektiv i styrpilen för att nå målen. Inom området "Näringsliv och kompetens" finns det indikatorer som har viss koppling till kompetensförsörjning. Respektive nämnd och bolagsstyrelse ska fatta beslut om mål och indikatorer för sina verksamheter som medverkar till att uppfylla koncernmålen.

#### 3.3. Personalpolicy

Kommunfullmäktige har antagit en personalpolicy<sup>2</sup> för Nässjö kommun. Policyn innehåller en beskrivning av kommunen arbetsgivar- och personalpolitik, arbetsgivarens värderingar, framtidsbilder och övergripande mål. Syftet med policyn uppges vara att ge medarbetare och ledare stöd och vägledning i personalpolitiska frågor. Kommunen uppger att genom en tydlig arbetsgivar- och personalpolitik skapas förutsättningar för att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla kompetenta medarbetare.

<sup>1</sup> Antaget av kommunfullmäktige 1999-04-27 och reviderat senast 2014-10-30

<sup>2</sup> Antagen av kommunfullmäktige 2010-01-28

Personalpolicyn har sin utgångspunkt i Nässjö kommuns värdegrund som fastställer kommungemensamma och grundläggande värderingar för människor och organisation. Policyn innehåller bl.a. följande delar:

- Vision för offentlig service
- Vårt gemensamma uppdrag – kommuninvånarna i fokus
- Strategiska områden
  - ✓ Delaktighet och inflytande
  - ✓ Arbetsmiljö och hälsa
  - ✓ Mångfald och jämställdhet
  - ✓ Utveckling och lärande
  - ✓ Ledarskap
  - ✓ Lön

Personalpolicyn ska följas upp på olika sätt, bl.a. genom kommunens styrmodell Pilen, genom medarbetarundersökningen som genomförs vartannat år och genom de årliga medarbetarsamtalen som ska ske med varje medarbetare.

### **3.4. Jobbstrategi**

Under 2015 fick kommunstyrelsen i uppdrag av kommunfullmäktige att arbeta fram en arbetsmarknadspolicy – Jobbstrategi 2016<sup>3</sup>. Syftet med strategin var att möta de höga arbetslöshetstal som finns inom kommunen samt att förbättra matchningen mellan kompetenskrav och arbetstagarutbud. Detta strategidokument innehåller delar som handlar om kommunens insatser för att öka anställningsbarheten för och egenförsörjningen hos de prioriterade grupperna; ungdomar, utlandsfödda, funktionsnedsatta och långtidsarbetslösa men dessa insatser ska också bidra till att kompetenssäkra framtiden för såväl näringsliv som kommunen. Kommunledningskontoret ska bedriva ett antal aktiviteter/insatser inom ramen för strategiarbetet. Nedan nämns några aktiviteter som har bäring på denna granskning:

*Attraktiv arbetsgivare* – fortsatt arbete med Nässjö kommuns varumärke som attraktiv arbetsgivare, främst med fokus på att skapa en positiv bild av bristyrken.

*Examensarbeten och skolpraktik* – Samordning av högskolepraktik, verksamhetsförlagd utbildning och examensjobb.

*Ökad kulturell kompetens* – fokus på ökad kulturell kompetens inom samtliga förvaltningar och verksamheter.

Dokumentet avseende Jobbstrategi beskriver även aktiviteter/insatser som ska bedrivas inom Nässjö lärcenter, Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen m.fl. och kommunstyrelsen ger samtliga förvaltningar och bolag i uppdrag att samverka med varandra för att nå målen som fastställs i kommunens Jobbstrategi.

Arbetet har sedan 2016 fortsatt och bedrivs nu i en utvecklad form och kallas Jobbstrategi 2.0. Enligt uppgift kommer kommunfullmäktige att besluta om en ny jobbstrategi under 2019.

---

<sup>3</sup> Antagen av kommunfullmäktige 2016-06-16

### 3.5. Riktlinjer för rekrytering

Riktlinjerna är antagna av kommunstyrelsens utskott I 2014-12-09 och beskriver att rekrytering av personal är en strategisk kompetensförsörjningsfråga och ett sätt att marknadsföra Nässjö kommun. I riktlinjen beskrivs kommunens rekryteringsprocess och de olika delprocesserna som ingår är följande:

- Personalbehov uppstår
- Organisation översikt
- Tidsplan
- Kravprofil
- Annonser
- Urval
- Intervju
- Referenstagning
- Anställning
- Introduktion
- Mitt medarbetarskap
- Diarieföring och arkivering

### 3.6. Riktlinjer för ledarskap

Kommunstyrelsens utskott I beslutade om riktlinjerna 2017-04-11 och gäller alla chefer som har ett ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. Syftet med riktlinjen är att skapa tydlighet när det gäller krav och förväntningar på ledarskapet. Riktlinjen beskriver att chefer/ledare bl.a. ska introducera nya medarbetare i verksamheten, planerar, genomför och följer upp medarbetarsamtal och identifierar potentiella framtida ledare. I riktlinjen finns det ett avsnitt som benämns "kompetensutveckling" där det framgår att alla nya chefer ska gå vissa obligatoriska utbildningar. För de två första åren ska det finnas en personlig utvecklingsplan för respektive chef.

### 3.7. Personalhandbok

På intranätet "Snikke" finns det under fliken "personal" en personalhandbok. I personalhandboken har kommunen samlat stöddokument, information, blanketter m.m. till kommunens medarbetare. Handboken är indelad i följande områden:

- Personalpolicy
- Introduktion för nyanställda
- Personrutiner
- Vikarieförmedling
- Arbetstid
- Ledigheter och frånvaro
- Arbetsmiljö
- Friskvård
- Kompetensutveckling
- Förmåner
- Likabehandling
- Samverkan
- Pension
- Lön
- Försäkringar
- Krishantering och beredskap
- Anställnings upphörande
- Förvaltningsspecifika rutiner
- Personalbokslut

### 3.8. KommunKompassen

SKL använder sedan 2002 verktyget KommunKompassen för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. En utvärdering av Nässjö kommun genomfördes i mars 2019. Åtta områden utvärderades och ett av områdena var "kommunen som arbetsgivare", vilken kan kopplas till kommunens arbete med kompetensförsörjning. Vi har tagit del av resultatet av utvärderingen (som i dagsläget är ett arbetsmaterial) som beskriver vilka styrkor och förbättringsmöjligheter som finns inom området "kommunen som arbetsgivare".



Utvärderingen presenterades för kommunfullmäktige och den centrala samverkansgruppen i augusti 2019. Utvärderingen kommer även att presenteras för samtliga chefer i kommunen.

### **3.9. Nämndspecifika mål och strategier**

#### **3.9.1. Kommunstyrelsen**

I budgeten 2019 beskrivs *HR-avdelningens* ansvar, vilket bl.a. innefattar lednings- och utvecklingsfrågor samt att ge service till förvaltningarna i olika personaladministrativa frågor. I ledningsfrågor ingår att forma kommunens personalpolitiska program, lönepolitik och rekryteringar. Det framgår av budgeten att Nässjö kommun som arbetsgivare står inför en stor utmaning gällande den framtida kompetensförsörjningen. En satsning på kommunens interna och externa arbetsgivarvarumärke pågår och ska intensifieras. Utifrån nuvarande förutsättningar har kommunen ett behov av att nyrekrytera mellan 380-450 personer per år. Det poängteras i budgeten att det pågår olika aktiviteter, bl.a. en bra och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess, möjligheter till praktik och examensjobb, deltagande på mässor och i olika media. Det pågår ett arbete med att ta fram en materialbank för marknadsföring som sker tillsammans med kommunikationsenheten. Att arbeta med kompetensförsörjning handlar inte bara om att rekrytera ny personal utan även om att behålla och utveckla den befintliga personalen. För att behålla sin personal uppger kommunen att de arbetar aktivt med god arbetsmiljö, en bra lönepolitik, olika former av friskvård, möjlighet till kompetensutveckling och bra ledare.

*Nässjö lärcenter* består av tre arbetsområden; kommunal vuxenutbildning, Nässjöakademien (eftergymnasiala utbildningar) och ett övergripande ansvar för integration inom Nässjö kommun. Nässjöakademins verksamhet består av eftergymnasiala utbildningar inom främst yrkeshögskola och uppdragsutbildningar som efterfrågas av näringslivet. Det finns även ett samarbete med Campus Värnamo och Jönköping University.

Kommunstyrelsen har inga specifika nämndmål och indikatorer med tydlig koppling till arbetet med kompetensförsörjning.

#### **3.9.2. Barn- och utbildningsnämnden**

##### **Budget**

I barn- och utbildningsnämndens avsnitt i budgeten för 2019 finns ett eget avsnitt där nämnden beskriver sitt arbete med kompetensförsörjning och rekryteringsbehov. Barn- och utbildningsförvaltningen uppger att de i stor utsträckning har lyckats i rekryteringsprocessen men att de ser en stor utmaning i att rekrytera och behålla skolledare, legitimerade lärare och förskollärare. Det finns ett avtal med Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping gällande övningsförskolor och övningsskolor samt att avtal med Linnéuniversitetet i Växjö om att ta emot lärarstudenter i deras verksamhetsförlagda utbildning. Utöver detta deltar man på arbetsmarknadsdagar på högskolorna i närområdet, förvaltningen använder olika sociala medier vid rekrytering, satsar på förbättringar i arbetsmiljön och löneutveckling för lärare. Det finns inga nämndmål eller indikatorer som behandlar kompetensförsörjning.

### **Rekryteringsstrategi**

Barn- och utbildningsnämnden har antagit en lokal rekryteringsstrategi<sup>4</sup>. Strategin är antagen av nämnden 2018-03-28 består av fem områden som är följande:

- ▶ Ledarskap
- ▶ Utveckling av undervisningen
- ▶ Rekryteringar
- ▶ Lönestrategier
- ▶ Karriärvägar
- ▶ Arbetsmiljösatsningar

Till varje område finns vilka handlingar som ska genomföras. I dokumentet finns även en sammanfattning av framtida rekryteringsbehov och satsningar. Vid intervjuer framgår att strategin är framtagen innan SWECO- rapporten genomfördes (rapporten beskrivs i avsnitt 5.1.1.)

### **3.9.3. Socialnämnden**

I socialnämndens avsnitt i budget 2019 fins inget avsnitt som berör kompetensförsörjning. Nämnden har heller inte tagit fram några nämndmål, indikatorer eller strategier som berör kompetensförsörjning.

### **3.10. Bedömning**

Vår bedömning är att kommunstyrelsens reglemente på ett tydligt sätt beskriver vad som ingår i kommunstyrelsens ansvar gällande personalpolitiken. Det finns även flera policys, strategier, riktlinjer m.m. som tydliggör kommunens arbete med kompetensförsörjning.

I kommunens budget 2019 finns inga kommunövergripande koncernmål eller indikatorer med koppling till kommunens arbete med kompetensförsörjning. Varken kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden eller socialnämnden har tagit fram några specifika nämndmål eller indikatorer som tydligt berör arbetet med kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen beskriver HR-avdelningens ansvar i budget 2019, vilket bl.a. innefattar lednings- och utvecklingsfrågor samt att ge service till förvaltningarna i olika personaladministrativa frågor. I ledningsfrågor ingår att forma kommunens personalpolitiska program, lönepolitik och rekryteringar. I barn- och utbildningsnämndens avsnitt i budgeten för 2019 finns ett avsnitt där nämnden beskriver sitt arbete med kompetensförsörjning och rekryteringsbehov. Barn- och utbildningsnämnden har även tagit fram en lokal rekryteringsstrategi. Vår bedömning är att barn- och utbildningsnämndens lokala rekryteringsstrategi kan ha en tydligare koppling till SWECO:s rapport.

Vår bedömning är att det är en brist att det saknas mål/indikatorer med tydlig koppling till kommunens arbete med kompetensförsörjning. I budget 2019 framgår att Nässjö kommun som arbetsgivare står inför en stor utmaning i den framtida kompetensförsörjningen. Enligt vår mening skulle mål/indikatorer både på kommunövergripande nivå och på nämndnivå tydliggöra kommunens arbete och möjliggöra en bättre styrning och uppföljning/utvärdering gällande arbetet med kompetensförsörjning.

---

<sup>4</sup> Antagen av barn- och utbildningsnämnden 2018-03-28

## 4. Organisation och arbetssätt

### 4.1. Organisation

Kommunens HR-avdelning leds av en HR- chef och består av löneenheten och HR-enheten. HR-avdelningens övergripande ansvar rör lednings- och utvecklingsfrågor, samt att ge service till förvaltningarna i olika personaladministrativa frågor. Som ledningsfrågor räknas bland annat att forma kommunens personalpolitiska program, lönepolitik och rekryteringar.

HR-enheten består av följande funktioner

- ▶ HR-chef
- ▶ Biträdande HR- chef
- ▶ HR- konsulter (6 st)
- ▶ Lönehandläggare (2 st)
- ▶ Utredare/lön
- ▶ Löne- och pensionsadministratör
- ▶ Pensions- och försäkringshandläggare
- ▶ Systemförvaltare (3 st)

Socialnämnden/socialförvaltningen har som tidigare nämnts en egen HR- konsult som är anställd på förvaltningen. Anledningen till detta uppges vara att förvaltningen har önskat en HR- konsult som är mer verksamhetsnära samt att det varit tradition i förvaltningen att ha en anställd HR-konsult.

### 4.2. Ansvars- och arbetsfördelning

I intervjuerna uppges att förvaltningarna ansvarar för sin egen kompetensförsörjningsprocess och HR- avdelningen ska fungera som ett stöd till förvaltningarna. Det finns utsedda HR-konsulter som arbetar mot specifika förvaltningar och de utsedda HR- konsulterna ingår även i ledningsgruppen för den aktuella förvaltningen.

Utöver att HR- konsulterna arbetar gentemot specifika förvaltningar har de även olika huvuduppdrag som exempelvis kompetensförsörjning, arbetsmiljö, rehabilitering m.m.

Den HR-konsult som har huvuduppdraget för kompetensförsörjning ansvarar bl.a. för att ta fram mässmaterial, introduktions- och välkomstmateriel till nya medarbetare, genomföra olika marknadsföringsinsatser för att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke.

### 4.3. Arbetsgivarvarumärke

Det framhålls av intervjuade att det pågår ett aktivt arbete med att marknadsföra kommunen. HR-avdelningen har, tillsammans med kommunikationsavdelningen, under 2018 tagit fram en strategi som syftar till att konkretisera hur kommunen ska marknadsföra de jobb som finns i Nässjö kommun och hur marknadsföring av kommunen som arbetsgivare ska ske. I strategin beskrivs vilka budskap som finns, vart kommunen ska synas, vilka kanaler som används för marknadsföringsinsatser och vilka fokusområden insatserna ska ha för att nå bästa effekt. I strategin beskrivs att all platsannonsering som Nässjö kommun gör ska vara möjlig att följa upp och utvärdera.

Kommunen har medverkat i ett antal olika arbetsmarknadsdagar vid högskolorna/universitetet i såväl Jönköping, Växjö som Linköping i syfte att möta potentiella medarbetare (främst lärar- och ingenjörstudenter) och för att skapa en ökad kännedom om

Nässjö kommun som arbetsgivare. Kommunen har även samarbeten med arbetsförmedlingen och Nässjö Näringsliv AB.

#### **4.4. Introduktion**

Innan en medarbetare påbörjar sin anställning på kommunen skickar kommunen hem en mapp till den nyanställda som bland annat innehåller ett välkomstbrev från HR-chefen och relevant information om kommunen som arbetsgivare. Syftet är att den nya medarbetaren ska lära känna kommunen och få en bild av vilka förväntningar som finns på både medarbetare och chefer. När medarbetaren sedan börjar sitt arbete är det chefen som har det övergripande ansvaret för introduktionen i verksamheten. För att underlätta arbetet för chefer med att introducera medarbetaren finns det centrala checklistor framtagna av HR-avdelningen som finns att tillgängliga på intranätet "Snikke". Utöver arbetsplatsintroduktionen erbjuds de nya medarbetarna en kommunövergripande introduktionsträff (som hålls 6 ggr/år) som hålls av HR-konsulten som är ansvarig för kompetensförsörjningen. Vid intervjuerna framgår att det är endast hälften av alla som får inbjudan till den kommunövergripande introduktionen som deltar. Det framhålls att den kommunövergripande introduktionsträffen ska ses över i syfte att försöka öka antalet deltagare.

#### **4.5. Samordning**

I intervjuer med förvaltningarna framgår att det finns ett väl fungerande samarbete med HR-avdelningen avseende kompetensförsörjningsprocessen. Exempelvis har HR-avdelningen på uppdrag av förvaltningarna anordnat föreläsningar, givit utbildning i LinkedIn, tagit fram filmer för olika rekryteringsinsatser och mässmaterial m.m.

I kommunens ledningsgrupp ingår bl.a. HR-chefen och samtliga förvaltningschefer. Denna grupp träffas var 14:e dag. I detta forum diskuteras kompetensförsörjning enligt uppgift mest på förekommen anledning. Diskussionerna som förs kring kompetensförsörjning anses inte vara tillräcklig av flera intervjuade. Det uppges finnas ett behov av ett mer strategiskt och kommunövergripande arbete avseende kompetensförsörjningsfrågor i kommunens ledningsgrupp.

Kommunens samtliga HR-konsulter (inklusive HR-konsult på socialförvaltningen) träffas varje vecka i samband med arbetsplatsträffar på HR-avdelningen. Vid arbetsplatsträffarna diskuteras bl.a. utmaningar och möjligheter som rör kompetensförsörjning och andra kompetensförsörjningsfrågor som kommer från förvaltningarna. HR-konsulterna ansvarar för att förmedla informationen vidare till de specifika förvaltningar de arbetar för.

#### **4.6. Bedömning**

Vår bedömning är att det finns en tydlig ansvars- och arbetsfördelning när det gäller kompetensförsörjningsarbetet i kommunen. Förvaltningarna ansvarar för sin egen kompetensförsörjningsprocess och HR-avdelningen ska fungera som ett stöd till förvaltningarna. Det finns HR-konsulter som har speciella ansvarsområden som exempelvis kompetensförsörjning, arbetsmiljö, rehabilitering m.m.

Bedömningen är att det finns en fungerande samverkan/samordning mellan central nivå och de olika nämnderna/förvaltningarna. Granskningen visar att det finns utsedda HR-konsulter som arbetar för specifika förvaltningar och de utsedda HR-konsulterna ingår även i ledningsgruppen för den aktuella förvaltningen. Vi bedömer dock att samverkan/samordningen kan utvecklas på kommunövergripande nivå. Enligt flera

intervjuade anses diskussionerna som förs kring kompetensförsörjning inte vara tillräckliga och flera framhåller önskemål om ett mer strategiskt och kommunövergripande arbete gällande kompetensförsörjning i kommunens ledningsgrupp.

Vår bedömning är att det sker ett aktivt arbete med att marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare genom flera olika insatser och med flera olika samarbetspartners. Det är positivt att det finns en framtagen strategi som konkretiserar hur kommunen ska gå tillväga i syfte att marknadsföra kommunen.

Introduktion av nya medarbetare är en viktig del i kompetensförsörjningsprocessen. Introduktionen ska ge den nya medarbetaren bästa möjliga förutsättningar för att trivas på sin nya arbetsplats och för att lyckas med sina nya arbetsuppgifter/nya uppdrag. Vår bedömning är att kommunen bör intensifiera sitt arbete med att säkerställa att flera nya medarbetare deltar på den kommunövergripande introduktionen.

## 5. Kartläggning och analyser och kompetensutveckling

### 5.1. Kartläggning och analys av kommunens kompetensbehov

#### 5.1.1. Personalbehovsprognos

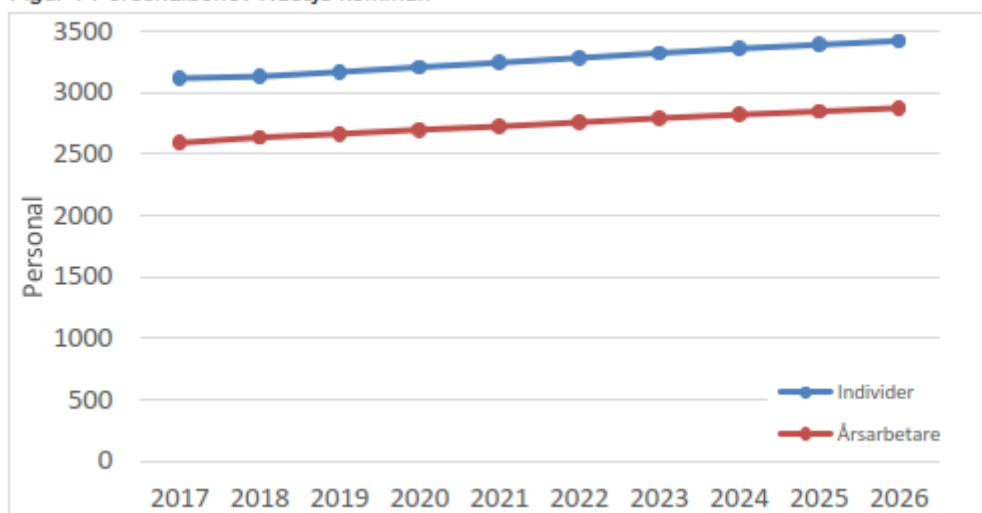
SWECO har på uppdrag av HR-avdelningen genomfört en personalprognos för Nässjö kommuns verksamhet för perioden 2018–2026. Analysen genomförs var tredje år. De verksamhetsområden som presenteras i prognosen är följande:

- förskola och skolbarnomsorg
- grundskola
- gymnasieskola
- övrig utbildning
- äldreomsorg
- omsorg om funktionsnedsatta samt
- övrig verksamhet

I personalbehovsprognosen framkommer att personalbehovet i hög grad beror på befolkningsutvecklingen i kommunen, men även på hur effektiviteten förändras och hur fördelningen ser ut mellan kommunala och privata utförare. Denna prognos bygger på antagandet om en oförändrad fördelning mellan privat och kommunal verksamhet.

Personalbehovet i Nässjö kommuns verksamheter beräknas öka från ca 3117 medarbetare (år 2017) till ca 3420 medarbetare år 2026.

Figur 1 Personalbehov Nässjö kommun



Källa: Personalbehovsprognos Nässjö kommun 2018-2026, SWECO

Vid intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen framgår att personalbehovsanalysen har varit uppe för diskussion i respektive ledningsgrupp, men att analysen inte diskuteras eller används praktiskt i någon större omfattning i de olika verksamheterna. Granskningen visar även att analysen inte diskuteras löpande i kommunens ledningsgrupp.

### **5.1.2. Kommunövergripande**

#### **Personalbokslut**

HR-avdelningen tar varje år fram ett personalbokslut som beslutas av kommunstyrelsen. I samband med presentationen av kommunens årsredovisning läggs personalbokslutet till som en handling. Vid intervjuer framgår att personalbokslutet även behandlas på den centrala samverkan med facket och med respektive förvaltning innan den beslutas. När personalbokslutet är fastställt skickas det enligt uppgift ut till samtliga chefer i kommunen. Kommunen tar även fram en kortfattad version av personalbokslutet som används internt.

I personalbokslutet 2018 finns ett avsnitt som berör kompetensförsörjning där personalomsättning och prognostiserade personalbehov, pensionsavgångar och rekryteringar redovisas. Det finns även en beskrivning kring hur kommunen arbetar med kompetensförsörjning.

#### **Kompetensanalys**

Nässjö kommun har tillsammans med kommunerna på höglandet (Aneby, Eksjö, Sävsjö och Vetlanda) tagit fram kompetensanalyser till de befattningar som finns gemensamt i höglandskommunerna. Kompetensanalyserna har tagits fram av en särskild grupp som består av representanter av chefer, medarbetare och fackliga företrädare. Syftet med kompetensanalyserna är att beskriva vad en specifik befattning innebär avseende kunskapskrav, arbetsuppgifter och krav på övriga egenskaper/förmågor. Underlaget kan användas vid rekrytering och vid planering av medarbetarnas kompetensutveckling.

#### **Mitt medarbetarskap**

Vid intervjuer framgår att närmaste chef ansvarar för kartläggning av kompetens och kompetensutveckling för varje medarbetare. HR-avdelningen har tagit fram ett dokument "mitt medarbetarskap" som alla medarbetare i kommunen ska underteckna. Dokumentet beskriver vad det innebär att vara en medarbetare i kommunen, vad som förväntas av medarbetaren och vad medarbetaren kan förvänta sig av i kommunen. I dokumentet finns även en mall där man kan fylla i befattningsspecifika arbetsuppgifter, verksamhets- och/eller individspecifika ansvarsområden/arbetsuppgifter och en plan för kompetensutveckling. Dokumentet ska uppdateras varje år i samband med medarbetarsamtalen och signeras av både chef och medarbetare. I intervjuerna uppges att uppfattningen är att majoriteten av alla anställda har undertecknat dokumentet och att det används som underlag vid medarbetarsamtalen.

#### **Vikariatförmedlingen**

Inom kommunen finns en vikariatförmedling som organisatoriskt tillhör socialförvaltningen. Vikariatförmedlingen är en gemensam resurs i kommunen som ska matcha uppkommet bemanningsbehov av korttidsvikarier med rätt kompetens.

I intervjuerna framgår att det finns många sökande till platserna och att flera som tidigare har vikarierat genom vikarieförmedlingen återkommer flera år.

### **5.1.3. Barn- och utbildningsförvaltningen**

I intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen framkommer att elevantalet de senaste tre åren har ökat med cirka 1 000 barn och elever (motsvarar en ökning på 19 %). Det framkommer även att 37 % av kommunens alla barn och elever har ett annat modersmål än svenska.



HR-avdelningen har tillsammans med barn- och utbildningsförvaltningens ledningsgrupp genomfört en analys kring vilka kompetenser/personalkategorier som är kritiska för Nässjö kommun. Analysen visade på behov av att rekrytera såväl lärare som förskolelärare. Utifrån analysen arbetades det fram strategier för att öka möjligheten för kommunen att vara en attraktiv arbetsgivare för dessa personalkategorier. Exempel på insatser som genomförts är att; identifiera specifika målgrupper, tydliggöra hur kan kommunen vara en attraktiv arbetsgivare för dessa målgrupper, delta i arbetsmarknadsmässor och publicera nyheter och artiklar i olika medier.

Det framkommer att bristen på legitimerade lärare har medfört att förvaltningen har sett över vilka arbetsuppgifter som kan genomföras av andra yrkeskategorier. Exempelvis har det anställts lärarassistenter och socialpedagoger som ansvarar för det sociala och mentorsarbetet. I intervjuerna framkommer att det finns en samverkan mellan förvaltningen och närliggande högskolor i syfte att diskutera behovet av utbildningsplatser inom identifierade bristyrken och vilka vidareutbildningsinsatser som är möjliga för befintlig personal.

Sedan 2015 har det inom förvaltningen funnits så kallad övningsskola/övningförskola, vilket innebär att studenter utför hela sin verksamhetsförlagda utbildning på en skola/förskola. Konceptet bedrivs av Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping. Det framkommer att konceptet har varit framgångsrikt där studenterna har blivit en del av arbetslaget på skolan, vilket enligt uppgift har underlättat vid framtida rekryteringar.

Inom förvaltningen finns även en samverkan med Lärarförbundet, Lärarnas riksförbund och skolledarna. Inom ramen för denna samverkan har det bl.a. genomförts ett arbete för att öka och utveckla attraktiviteten att vara lärare i kommunen. Exempelvis har det införts karriärtjänster som utvecklings- och förstelärare.

#### **5.1.4. Socialförvaltningen**

Inom förvaltningen pågår ett arbete med att ta fram utkast på kompetensanalyser för olika yrkeskategorier och hur yrkeskategorierna kan användas på rätt sätt. Det har bl.a. tagits fram kompetensanalyser för specialistundersköterska, omsorgsbiträden, undersköterska och vårdbiträden. Vidare finns en analys av vilka arbetsuppgifter som kan lyftas bort från undersköterskor. Vid framtagandet av arbetsmaterialet har alla chefer inom äldreomsorgen varit delaktiga. Detta är ett pågående arbete och det finns ingen fastställd tidsplan när materialet ska beslutas av nämnden. Enligt uppgift pågår det diskussioner med fackförbundet Kommunal gällande arbetsmaterialet.

Socialförvaltningen uppger att det finns behov av bättre stödsystem som kan kartlägga och följa upp vilka kompetensbehov som finns inom förvaltningen. Skattning av kompetens sker i nuläget manuellt i ett Excel dokument.

Det finns ingen dokumenterad kompetensförsörjningsstrategi för socialnämnden däremot uppges det pågå ett antal insatser för att hantera utmaningarna kring kompetensförsörjning. Exempelvis har förvaltningen tagit emot praktikanter, de samarbetar med Hälsohögskolan i Jönköping och Vård- och omsorgscollege i länet<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> I Vård- och omsorgscollege (VO-college) Jönköpings län samarbetar 13 kommuner, Region Jönköpings län, privata arbetsgivare, fackförbundet Kommunal, Jönköping University samt utbildningsanordnare på ungdomsgymnasium, vuxenutbildningen och yrkeshögskola. Syftet med VO-college är att utveckla utbildningen och höja kvaliteten.



Vid intervjuerna framgår att det förekommer löpande diskussioner inom förvaltningens ledningsgrupp och med nämnden kring vilka utmaningar som finns inom kompetensförsörjning, rekrytering, bemanningsfrågor och kompetensutveckling. Det framgår även att det finns gemensamma forum för kunskapsutbyten mellan cheferna inom förvaltningen.

## 5.2. Personalomsättning

I personalbokslutet framgår att personalomsättningen bland medarbetare i kommunen minskade med 1,9 procentenheter under 2018 i jämförelse med föregående år. Totalt slutade 297 medarbetare 2018 och under 2017 slutade 349 medarbetare. I jämförelse med kommunerna i höglandet har Nässjö kommun lägst personalomsättning med 10,7 procent.

**TABELL 1: PERSONALRÖRLIGHET**

	2016	2017	2018
Antal personer som slutat	295	349	297
Genomsnittligt antal medarbetare	2 684	2 762	2 779
Personalomsättning i procent	10,9	12,6	10,7

*Urval: Tillsvidareanställda, alla avtal*

I personbokslutet finns ingen redovisning/analys av hur personalomsättningen är uppdelad per förvaltning däremot finns en redovisning av personalomsättningen för c-chefer (första linjens chefer), sjuksköterskor, undersköterskor, lärare och specialpedagoger.

Enligt uppgift ska ansvarig chef hålla avgångssamtal med medarbetare som slutar sin anställning och vid dessa samtal ska orsaker till varför medarbetaren väljer att avsluta sin anställning fångas upp. Någon uppföljning eller sammanställning av anledningar till varför medarbetare väljer att sluta i kommunen följs inte upp av HR-avdelningen. Vid intervjuerna framhålls att kommunen bl.a. erbjuder medarbetare att öka sin sysselsättningsgrad till heltid, möjlighet att arbeta hemifrån vid överenskommelse med ansvarig chef och ett flexibelt arbetstidsavtal. Dessa möjligheter hoppas kommunen ska stärka varumärket och att kommunen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

I personalbokslutet finns en prognos över antal avgångar och behovet av antalet rekryteringar för perioden 2019–2026 uppdelad per verksamhetsområde. Siffrorna är baserade på SWECO:s personalbehovsanalys. Antalet medarbetare som prognostiseras att sluta i kommunen 2019 är 374 personer och behovet av antalet nyrekryteringar motsvarar 410 personer.

Pensionsavgångar de kommande fyra åren beräknas uppgå till 228 personer, och de flesta finns inom socialförvaltningen (103 personer) och inom barn-och utbildningsförvaltningen (80 personer). Prognosen beräknas efter åldersstrukturen på medarbetarna.

### 5.3. Sjukfrånvaro

**TABELL 20: SJUKFRÅNVARO I PROCENT  
AV ORDINARIE ARBETSTID**

FÖRVALTNING	2016	2017	2018
Barn- och utbildningsförvaltningen	5,2	5,1	5,5
Kommunledningskontoret	5,4	4,3	4,2
Kultur- och fritidsförvaltningen	2,9	3,2	3,8
Samhällsplaneringskontoret	12,6	14,5	12,3
Socialförvaltningen	7,9	7,9	7,5
Tekniska serviceförvaltningen	6,9	8,1	8,9
<b>Totalt</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>

*Urval: Avtal AB, ej förtroendemän*

I personalbokslutet 2018 framgår att den totala sjukfrånvaron för anställda i kommunen 2018 har ökat med 0,1 procentenheter i jämförelse med 2017. Socialförvaltningen, kommunledningskontoret samt samhällsplaneringskontoret har minskat sin sjukfrånvaro. Barn- och utbildningsförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen och tekniska serviceförvaltningen har ökat sin sjukfrånvaro. I personalbokslutet finns ingen analys av sjukfrånvaron från förvaltningarna. Vid intervjuerna framgår att förvaltningarna löpande följer upp sjukfrånvaron för varje verksamhet/avdelning.

Vi har tagit del av en sammanställning av sjukfrånvaron för socialförvaltningen, som är uppdelad per avdelning och åldersgrupp. Där framgår att sjukfrånvaron har minskat för samtliga avdelningar förutom inom avdelning myndighetsutövning. Sjukfrånvaron har minskat för ålderskategorin 29 år och yngre och för 30–49 år, men ökat för 50 år och äldre.

Vi har även tagit del av barn- och utbildningsförvaltningens sammanställning av sjukfrånvaron uppdelad per yrkesgrupp, verksamhetsområde, kön, åldersgrupp, långtidssjukrivna och frisknärvaro m.m. Högst sjukfrånvaro finns inom förskolan, medan grundskola och gymnasieskola har en lägre sjukfrånvaro. Detta avspeglas i sjukfrånvaron per yrkesgrupp där lärare har den lägsta sjukfrånvaron, medan barnskötare och förskollärare har en högre sjukfrånvaro.

I jämförelse med kommunerna på höglandet har Nässjö kommun och Eksjö kommun högst sjukfrånvaro med 6,6 % och lägst har Sävsjö kommun med 5,2 %.

Sjukfrånvaron presenteras även utifrån kön och åldersgrupp. Frånvaron uppdelad per kön visar att kvinnorna har en högre sjukfrånvaro på 3 procentenheter än männen under 2018. Vid jämförelse av sjukfrånvaron mellan 2016 och 2018 har männens sjukfrånvaro ökat med 1 procentenhet medan kvinnors sjukfrånvaro är oförändrad.

När det gäller sjukfrånvaro i de olika åldersgrupperna har sjukfrånvaron minskat i åldersgruppen 29 år och yngre samt i åldersgruppen 50 år och äldre, medan i åldersgruppen 30–49 år har sjukfrånvaron ökat med 0,4 procentenheter i jämförelse med 2017.

I personalbokslutet 2018 beskrivs det att kommunen arbetar aktivt med att minska sjukfrånvaron. För att sprida information om förebyggande rehabiliteringsarbete har det tagits fram rutiner som beskriver tidiga tecken på utmattning, möjliga åtgärder, information om förebyggande sjukpenning från försäkringskassan samt information om vart medarbetarna kan vända sig för att få stöd.

När medarbetarna har fyra och fem sjukfrånvarotillfällen ska medarbetare och chef ha ett möte och vid sex eller fler frånvarotillfällen görs ett besök och en utredning hos företagshälsovården. I det systematiska arbetsmiljöarbetet 2018 har 75 % av cheferna svarat att det har haft samtal vid fjärde sjukfrånvarotillfället och 62 % har haft samtal vid femte sjukfrånvarotillfället.

Nässjö kommun har även deltagit i projektet "En hälsosam arbetsplats för ett hälsosamt arbetsliv" tillsammans med sju kommuner i länet och Region Jönköpings län i syfte att stärka medarbetarnas hälsa. I projektet har det arbetats med att förebygga sjukfrånvaro bland medarbetare i riskzonen för sjukskrivning på grund av psykisk ohälsa. Efter avslutad utbildning har de medarbetarna som deltagit upplevt en lägre stressnivå och en förbättrad psykiskt mående.

#### **5.4. Kompetensutveckling**

I personalhandboken finns ett avsnitt som berör kompetensutveckling. Det beskrivs att kompetensutveckling syftar till att öka förmågan hos den enskilde, gruppen eller enheten för att nå verksamhetens mål. Kompetens är ett brett begrepp som avser bl.a. utbildning, erfarenhet, kunskaper, färdigheter, förmågor och personlig lämplighet. I avsnittet finns information om intern rörlighet, fritidsstudiestöd, kurser via Regionförbundet (är sedan 2015 en del av Region Jönköpings län) och ledarutveckling över gränserna.

Ledarutveckling över gränserna är en ledarförsörjningssatsning där ett antal olika kommuner inom länet samverkar kring att gemensamt identifiera och uppmuntra medarbetare att i framtiden kunna bli framtida chefer. Syftet är att kompetenssäkra organisationen inför framtiden. I kommunen identifierar förvaltningschefer tillsammans med HR-konsulten (som är ansvarig för kompetensförsörjning) potentiella medarbetare som ska gå ledarutvecklingen. De medarbetare som får delta i programmet får under ett års tid (cirka 20 % av sin arbetstid) delta i olika chefsutbildningar, genomföra olika "case" runt om de olika kommunerna m.m. Två medarbetare från Nässjö kommun fick möjligheten att delta i programmet under 2018/2019.

Nässjö kommun har tillsammans med kommunerna på höglandet (Aneby, Eksjö, Sävsjö och Vetlanda) tagit fram ett chefsprogram. I chefsprogrammet ingår chefskontrakt, mentorskap, startnyckel, chefskörkort, påbyggnad chefskörkort, hållbart ledarskap, ledarnätverk och kontinuerlig utveckling. För varje område finns en beskrivning av vad de innebär (se bilaga 2). Samarbetet med höglandet innebär att utbildningen för chefer delas mellan kommunerna. Exempelvis håller Nässjö kommun i utbildning inom ledarskap för höglandets chefer och en annan kommun ansvarar för utbildningen inom området ekonomi.

I genomförd medarbetarundersökning 2018 var det endast 59 % av kommunens medarbetare som tycker att de får den kompetensutveckling de behöver för att utvecklas i nuvarande arbetsuppgifter, vilket dock är en förbättring i jämförelse med 2016 års medarbetarundersökning som visade ett resultat på 55 %.

*Barn- och utbildningsförvaltningen* har tagit fram en plan för kompetensutvecklingsinsatser för läsåren 2017–2021. I planen framgår vilken skola/förskola/fritidshem och vilka utbildningar som varje instans ska gå för respektive läsår. Det finns även kompetensutvecklingsinsatser för förstelärare, utvecklingslärare, centrala ledningsgruppen och rektorer. Vid intervjuerna framkommer att rektorerna har fått utbildning i juridik, ledarskap och verksamhetsutveckling från Umeå universitet.

*Socialförvaltningen* har tagit fram kompetensutvecklingsplan för avdelning för myndighetsutövning och äldreomsorg. I kompetensutvecklingsplanen för äldreomsorg beskrivs bl.a. vilka kunskaper och färdigheter som medarbetarna ska ha. Det finns även en bedömning kring vilka utbildningar som anses ha prioriteringsgrad 1 respektive 2. För vissa av utbildningarna finns en tidplan. Vid intervjuer uppges att det finnas behov av att samverka med Region Jönköpings län gällande kompetensförsörjning av bl.a. legitimerade sjuksköterskor. I kompetensutvecklingsplanen för avdelning myndighetsutövning beskrivs vilka grundkompetenser som alla handläggare inom myndighetsutövning ska ha och vilken spetskompetens/fördjupningsområden som erbjuds. Vidare finns en beskrivning av vilka specifika grundkompetenser och spetskompetens/fördjupningsområde som varje handläggare inom bistånd, missbruk, ekonomisk bistånd/hemlöshet, våld i nära relationer, barn och ungdom ska ha. Det finns ingen tidsplan som anger när utbildningarna ska hållas då varje medarbetare ska få anpassad handledning utifrån behov.

Inom förvaltningen pågår ett arbete med att utveckla ett Metodicum där det ska finnas möjligheter för praktiska och teoretiska utbildningar inom t ex belastningsergonomi, första hjälpen och HLR.

## **5.5. Bedömning**

Vår bedömning är att SWECO:s personalprognos utgör ett bra underlag för berörda verksamheter i sitt arbete med att planera framtida rekryteringar. Vår bedömning är dock att underlaget kan användas i större utsträckning, både på kommunövergripande nivå och inom de olika berörda förvaltningarna/verksamheterna.

I personalbokslutet 2018 redovisas bl.a. personalomsättning och pensionsavgångar. HR-avdelningen har inte följt upp eller sammanställt orsakerna till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning i kommunen. Vår bedömning är att kommunen bör genomföra mer systematiska analyser kring personalomsättningen där bl.a. orsaker till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning ingår. Enligt vår mening kan en sådan uppföljning och sammanställning stärka kommunens arbete med kompetensförsörjningsprocessen.

I personalbokslutet 2018 redovisas även den totala sjukfrånvaron för samtliga anställda i kommunen, uppdelad per styrelse/förvaltning, kön och åldersgrupp. Det finns även en beskrivning av hur kommunen arbetar med att minska sjukfrånvaron. Vår bedömning är att det är en brist att det inte finns någon analys av sjukfrånvaron från respektive nämnd/förvaltning i personalbokslutet, däremot uppges det att förvaltningarna löpande följer upp sjukfrånvaron för varje verksamhet/avdelning.

I medarbetarundersökningen 2018 är det en relativt låg andel (59 %) som tycker att de får den kompetensutveckling de behöver för att utvecklas i nuvarande arbetsuppgifter. Vår bedömning är att kommunen kan stärka sin uppföljning av vilka kompetensbehov som finns hos medarbetarna och att medarbetarna ges förutsättningar för ytterligare kompetensutveckling. Vi ser positivt på att det finns "Ledarutveckling över gränserna" i syfte

att kompetensförsörja organisationen inför framtiden. Vidare är det positivt att kommunen samverkar med höglandets kommuner inom chefsprogrammet.

Det är positivt att barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen har tagit fram kompetensplaner för vissa delar av verksamheten. Vår bedömning är att det bör säkerställas att kompetensplanerna omfattar samtliga personalkategorier/verksamhetsområden inom nämnden/förvaltningen.

## 6. Uppföljning och återrapportering

Nässjö kommun har infört besparingsåtgärder i syfte att få budget 2019 i balans. En besparingsåtgärd är att 100 tjänster ska sparas in bland kommunens ca 3000 anställda. Det framkommer att de 100 tjänster som ska sparas in kommer ske genom "naturlig avgång", det vill säga att inga uppsägningar kommer att behöva göras.

I kommunens årsredovisning 2018 finns ett avsnitt som benämns "personal". I detta avsnitt presenteras bl.a. personalstruktur, antal anställda, könsfördelning, åldersfördelning, sysselsättningsgrad, sjukfrånvaro, arbetad tid och frånvaro. Avsnittet "personal" är ett utdrag från personalbokslutet där det finns mer omfattande redovisning för varje område. I personalbokslutet finns även en beskrivning hur kommunen arbetar med kompetensförsörjning. Personalbokslutet är antaget av kommunstyrelsen. I samband med presentationen av kommunens årsredovisning läggs personalbokslutet till som en handling till kommunfullmäktige.

Jobbstrategin redovisas i två former, dels som en uppföljning varje månad och i samband med årsbokslutet till kommunfullmäktige. Det finns en löpande uppföljning varje månad av jobbstrategin vid kommunstyrelsens, barn- och utbildningsnämndens och socialnämndens sammanträden. I uppföljningen av jobbstrategin för april 2019<sup>6</sup> framgår att den totala arbetslösheten ligger oförändrad på 8,4 procent. Ungdomsarbetslösheten har minskat med 0,1 procentenheter och arbetslösheten för utrikesfödda är oförändrad. Under april var 119 personer ute på arbetsmarknadsplaceringar genom arbetsmarknadsenheten. Av dessa 119 personer har 91 personer en bidragsanställning, 16 praktik och 12 arbetsträning. Det framkommer att mottagande av praktikanter är en viktig del i Jobbstrategin och kommunens kompetensförsörjningsarbete och under april/maj hade 116 elever olika former av praktik i kommunen. Enligt uppgift kommer en ny jobbstrategi beslutas av kommunfullmäktige under hösten 2019.

Vi har tagit del av uppföljningen av kommunstyrelsens aktiviteter som ingår i nämndmålet "Nässjö kommun förknippas med engagemang, innovation och framtidstro". Utifrån nämndmålet har kommunstyrelsen formulerat ett antal aktiviteter som berör strategisk kompetensförsörjning. I uppföljningen beskrivs bl.a. att det pågår interna aktiviteter med att stödja verksamheterna, förbättra kommunens profilering, fortsatt arbete för att öka sysselsättningsgraderna och att samordna jobbstrategin. Vid intervju med kommunstyrelsens presidium framkommer att det finns ett intresse för kompetensförsörjningsfrågorna och att ämnet diskuteras löpande.

Vid intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen framgår att det sker en löpande uppföljning av bl.a. pensionsavgångar och sjukfrånvaro inom förvaltningen. Enligt uppgift får nämnden muntlig information om sjukfrånvaron löpande.

Barn- och utbildningsförvaltningen har tagit fram en årlig sammanställning av sjukfrånvaron för 2018 som ska komplettera kommunens personalbokslut. I sammanställningen redovisas bl.a. sjukfrånvaron uppdelad per yrkesgrupp, verksamhetsområde, kön, åldersgrupp, långtidssjukrivna och frisknärvaro, sjuktal för barn- och utbildning i närliggande kommuner, sjukskrivningsorsaker, åtgärder för medarbetare i riskzonen för sjukskrivning. Enligt uppgift presenteras sammanställningen för nämnden och kommunstyrelsen i samband med årsbokslutet.

---

<sup>6</sup> Redovisades i kommunstyrelsens sammanträde 2019-05-22, socialnämnden 2019-06-19 och barn- och utbildningsnämnden 2019-06-11.

Socialnämnden får enligt uppgift löpande uppföljning av förvaltningschefen varje månad avseende bl.a. sjukfrånvaron och arbetsmiljön. Det framgår även att nämnden har fått information om olika HR-frågor och att SWECO:s personanalys har varit uppe för diskussion.

### **6.1. Bedömning**

Vår bedömning är att uppföljning/återrapportering av kommunens kompetensförsörjningsarbete kan stärkas och utvecklas, både på en kommunövergripande nivå och på nämndnivå. I dagsläget omfattar den löpande uppföljningen främst uppföljning av sjukfrånvaro, pensionsavgångar och uppföljning av arbetslöshet inom Jobbstrategin. Uppföljning/återrapportering sker främst genom personalbokslutet och kommunens årsredovisning.

Kommunstyrelsen har utformat ett antal aktiviteter som berör strategisk kompetensförsörjning som enligt uppgift följs upp löpande. Socialnämnden får enligt uppgift löpande uppföljning av förvaltningschefen varje månad avseende bl.a. sjukfrånvaron och arbetsmiljön. Enligt uppgift får barn- och utbildningsnämnden muntliga genomgångar avseende sjukfrånvaro.



## 7. Sammanfattande bedömning

I nedanstående tabell ger vi kortfattade svar på de revisionsfrågor som ingår i granskningen.

Revisionsfråga	Svar
<p>Har kommunen fastställt mål gällande kompetensförsörjning och finns det strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?</p>	<p>I kommunens budget 2019 finns inga kommunövergripande koncernmål eller indikatorer som har tydlig koppling till kommunens arbete med kompetensförsörjning. Det finns vissa policys och riktlinjer, såsom personalpolicy, jobbstrategi, riktlinjer för rekrytering, riktlinjer för ledarskap och en personalhandbok som behandlar kommunens kompetensförsörjningsarbete.</p> <p>Varken kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden eller socialnämnden har specifika mål eller indikatorer som behandlar kompetensförsörjning.</p>
<p>Är ansvars- och arbetsfördelningen tydlig när det gällande kompetensförsörjningsarbetet? Sker tillräcklig samordning mellan central nivå och de olika nämnderna/förvaltningarna?</p>	<p>Ja, ansvars- och arbetsfördelningen är tydlig. Varje förvaltning ansvarar för sin egen kompetensförsörjningsprocess och HR-avdelningen ska fungera som ett stöd för nämnderna/förvaltningarna. Det finns utsedda HR-konsulter som arbetar för specifika förvaltningar och de utsedda HR-konsulterna ingår även i ledningsgruppen för den aktuella förvaltningen. Vissa HR-konsulter utöver sitt huvuduppdrag olika ansvarsområden, som exempelvis kompetensförsörjning, arbetsmiljö, rehabilitering m.m.</p> <p>I intervjuer med berörda förvaltningar framgår att det finns ett väl fungerande samarbete med HR-avdelningen inom kompetensförsörjningsprocessen.</p> <p>Kompetensförsörjning diskuteras varje vecka i samband med arbetsplatsträffar där samtliga HR-konsulter ingår. I kommunens ledningsgrupp diskuteras kompetensförsörjning mer på förekommen anledning. Diskussionerna som förs kring kompetensförsörjning anses inte vara tillräckliga av flera intervjuade. Det uppges finnas ett behov av ett mer strategiskt arbete med kompetensförsörjningsfrågor i kommunens ledningsgrupp.</p>
<p>Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar?</p>	<p>Delvis, SWECO har på uppdrag av HR-avdelningen genomfört en personalprognos för Nässjö kommuns verksamhet för perioden 2018–2026. Det varierar hur denna personalprognos används på kommunövergripande nivå och inom nämnderna/förvaltningarna.</p> <p>Nässjö har tillsammans med kommunerna på höglandet tagit fram kompetensanalyser till de befattningar som finns gemensamt inom höglandskommunerna. Underlaget kan användas vid rekrytering och vid planering av medarbetarnas kompetensutveckling.</p>



	<p>Vid intervjuer framgår att närmaste chef ansvarar för kartläggning av kompetens och kompetensutveckling för varje medarbetare. HR-avdelningen har tagit fram ett dokument "mitt medarbetarskap" som alla medarbetare i kommunen ska underteckna. I dokumentet finns bl.a. en plan för kompetensutveckling. I intervjuer är uppfattningen att majoriteten av alla anställda har undertecknat dokumentet och att det används som underlag vid medarbetarsamtalen.</p> <p>I senaste genomförda medarbetarundersökning (2018) var det 59 % av kommunens medarbetare som ansåg att de fick den kompetensutveckling de behöver.</p>
<p>Skär kartläggning och analys av orsaker till personalomsättning och sjukfrånvaro inom de olika nämnderna/förvaltningarna?</p>	<p>Delvis, i personalboks slutet 2018 finns ett avsnitt som berör kompetensförsörjning där personalomsättning och prognostiserade personalbehov, pensionsavgångar och rekryteringar framgår. Det finns även en beskrivning kring hur kommunen arbetar med kompetensförsörjningen.</p> <p>Personalomsättningen är inte uppdelad för varje nämnd/förvaltning däremot finns en redovisning av personalomsättningen för c-chefer (första linjen chefer), sjuksköterskor, undersköterskor, lärare och specialpedagoger. Någon uppföljning eller sammanställning av anledningar till varför medarbetare väljer att sluta i kommunen följs inte upp på ett systematiskt sätt av HR-avdelningen.</p> <p>I personalboks slutet 2018 redovisas den totala sjukfrånvaron för samtliga anställda i kommunen, uppdelad per styrelse/förvaltning, kön och åldersgrupp. Det finns även en beskrivning av hur kommunen arbetar med att minska sjukfrånvaron. I personalboks slutet finns ingen analys av sjukfrånvaron från förvaltningarna. Vid intervjuerna framgår att förvaltningarna löpande följer upp sjukfrånvaron för varje verksamhet/avdelning.</p> <p>Vi har tagit del av en sammanställning av sjukfrånvaron för socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen.</p>
<p>Hur säkerställs att relevant kompetensutveckling för chefer och medarbetare sker?</p>	<p>I kommunen finns ledarutveckling över gränserna som är en ledarförsörjningssatsning i syfte att kompetenssäkra organisationen inför framtiden. Det finns även ett framtaget chefsprogram.</p> <p>Barn- och utbildningsförvaltningen har tagit fram en plan för kompetensutvecklingsinsatser för skola/förskola/fritidshem som beskriver vilka utbildningar som varje instans ska gå för respektive läsår. Det finns även framtagna</p>

	<p>kompetensutvecklingsinsatser för förstelärare, utvecklingslärare, centrala ledningsgruppen och rektorer. Vid intervjuerna framkommer att rektorerna har fått utbildning i juridik, ledarskap och verksamhetsutveckling från Umeå universitet.</p> <p>Socialförvaltningen har tagit fram kompetensutvecklingsplan för avdelning för myndighetsutövning och äldreomsorgen.</p>
<p>Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning till styrelse och berörda nämnder?</p>	<p>Delvis, i kommunens årsredovisning 2018 finns ett avsnitt som benämns "personal". I detta avsnitt presenteras bl.a. personalstruktur, antal anställda, könsfördelning, åldersfördelning, sysselsättningsgrad, sjukfrånvaro, arbetad tid och frånvaro.</p> <p>Jobbstrategin (vars syfte är att möta de höga arbetslöshetstalen och förbättra matchningen mellan kompetenskrav och arbetstagarutbud) redovisas i två former, dels som en uppföljning varje månad och i samband med årsbokslutet till kommunfullmäktige. Det finns en löpande uppföljning varje månad av jobbstrategin vid kommunstyrelsens, barn- och utbildningsnämndens och socialnämndens sammanträden.</p> <p>Kommunstyrelsen har formulerat ett antal aktiviteter som berör strategisk kompetensförsörjning utifrån nämndmålet "Nässjö kommun förknippas med engagemang, innovation och framtidstro".</p> <p>Barn- och utbildningsförvaltningen har tagit fram en sammanställning av sjukfrånvaron som enligt uppgift presenteras till nämnden och kommunstyrelsen i samband med årsbokslutet. Enligt uppgift får nämnden även löpande muntlig information om sjukfrånvaron.</p> <p>Socialnämnden får enligt uppgift löpande uppföljning av förvaltningschefen varje månad avseende bl.a. sjukfrånvaron och arbetsmiljön.</p>

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis arbetar med kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt. Vår bedömning är att uppföljningen av kommunens kompetensförsörjningsarbete kan stärkas och utvecklas.

Bedömningen är att kommunstyrelsens reglemente på ett tydligt sätt beskriver vad som ingår i kommunstyrelsens ansvar gällande personalpolitiken. Det finns även flera policys, strategier, riktlinjer m.m. som tydliggör kommunens arbete med kompetensförsörjning. Då det i budgeten anges att kommunen står inför en stor utmaning gällande den framtida kompetensförsörjningen bedömer vi att det är brist att det saknas kommunövergripande koncernmål och indikatorer med tydlig koppling till kommunens arbete med kompetensförsörjning som nämnderna ska bryta ner i sina ansvarsområden.

Vi ser positivt på att det finns ett personalboks slut där bl.a. personalomsättning och sjukfrånvaron redovisas. Vår bedömning är att analyserna i personalbokslutet kan utvecklas till att omfatta flera delar i kommunens kompetensförsörjningsarbete.

Vår bedömning är att det är en relativt låg andel (59 %) av medarbetarna som anser att de får den kompetensutveckling de behöver för att utvecklas i nuvarande arbetsuppgifter. Det är enligt vår mening viktigt att kommunen ger medarbetarna förutsättningar för fortsatt kompetensutveckling i arbetet för att kunna behålla och attrahera medarbetare.

Utifrån granskningsresultatet ger vi följande rekommendationer för fortsatt utvecklingsarbete:

- ▶ De kommunövergripande koncernmålen och indikatorerna kan tydliggöras avseende kommunens arbete med kompetensförsörjning.
- ▶ Styrelse och nämnder bör ha tydliga mål för sitt kompetensförsörjningsarbete.
- ▶ SWECO:s analys kan med fördel användas i större utsträckning, både på kommunövergripande nivå och i berörda nämnder/förvaltningar.
- ▶ Utveckla analyserna i personalbokslutet till att omfatta kommunens hela kompetensförsörjningsarbete.
- ▶ Systematisera uppföljningen av orsakerna till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning och använd informationen som framkommer i kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Överväg om kommunens strategiska kompetensförsörjningsarbete kan tas upp på ett mer systematiskt sätt inom kommunens ledningsgrupp.
- ▶ En åtgärdsplan bör tas fram som visar hur kommunen ska öka andelen medarbetare som upplever att de får tillräcklig kompetensutveckling.
- ▶ Uppföljningen till styrelse och nämnder kan utvecklas och beröra fler delar inom kompetensförsörjningsarbetet.

Nässjö den 5 november 2019

*EY*

Ulrika Stränge  
Certifierad kommunal revisor

Emelie Duong  
Verksamhetsrevisor

## Bilaga 1: Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Kommunstyrelsens ordförande
- ▶ 1:a vice ordförande
- ▶ 2:a vice ordförande
- ▶ HR-chef
- ▶ Biträdande HR-chef
- ▶ HR-konsulter
- ▶ Förvaltningschef barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef socialförvaltningen

### Dokument:

- ▶ Reglemente kommunstyrelsen
- ▶ Budget 2019 Nässjö kommun
- ▶ Personalpolicy
- ▶ Personalhandbok
- ▶ Checklista introduktion innan anställning
- ▶ Checklista introduktion
- ▶ Uppföljning introduktion
- ▶ Jobbstrategi Nässjö kommun
- ▶ Uppföljning jobbstrategi april 2019
- ▶ Mitt medarbetarskap
- ▶ Årsredovisning 2018
- ▶ Personalbokslut 2018
- ▶ Plattform
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll
- ▶ Socialnämndens protokoll
- ▶ Barn- och utbildningsnämndens protokoll
- ▶ Riktlinjer rekrytering
- ▶ Riktlinjer ledarskap
- ▶ Resultat medarbetarenkät Nässjö kommun
- ▶ Uppföljning systematiskt arbetsmiljöarbete 2018
- ▶ Kompetensutvecklingsplaner, socialförvaltningen
- ▶ SWECO- personalbehovsprognos 2018-2026
- ▶ Chefsutbildning
- ▶ Kompetensutvecklingsplaner, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Rekryteringsstrategi, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ KommunKompassen (arbetsmaterial)

## Bilaga 2: Chefsutbildning

### Vi erbjuder dig

#### Chefskontrakt

En tydlig beskrivning av vilka förväntningar, vilket ansvar och vilka befogenheter du har inom ditt chefs- och ledaruppdrag. Chefskontraktet är ett komplement till ditt formella anställningsavtal som följs upp vid ditt årliga medarbetarsamtal med din närmaste chef.

#### Mentorskap

För dig som är helt ny i din ledarroll och inte har någon tidigare erfarenhet av ledarskap, erbjuds du möjlighet att ha en mentor under två år - som stöd i din ledarroll. Mentorn är en chefskollega från en annan förvaltning eller verksamhet, med god erfarenhet från chefs- och ledarskapet inom kommunen. Chefen som är mentor erbjuds en kortare introduktionsutbildning.

#### Startnyckel

Första steget i din introduktion är Startnyckeln. Startnyckeln består av ett antal kortare utbildningstillfällen. De ger dig grunderna för att komma igång. Du får kunskap om policies, riktlinjer och avtal inom det personalpolitiska området, tillgång till kommunens personaladministrativa med mera.

#### Chefskörkort

Startnyckeln följs upp med Chefskörkortet, en introduktionsutbildning där du träffar chefskollegor från Nässjö kommun och höglandskommunerna. Under ett antal halvdagar får du grundläggande kunskaper inom områdena kommunalrätt, ekonomi, arbetsrätt, ledarskap, arbetsmiljö och likabehandling. Utbildningen startar kontinuerligt och målsättningen är att du ska erbjudas möjligheten att delta så snart det är möjligt.

#### Påbyggnad chefskörkort

När du varit ledare några år erbjuds du påbyggnadsutbildning för att vidareutvecklas som ledare. Du får då möjlighet att fördjupa dig i ett eller flera områden. Utbildningen sker i en mindre grupp, som bättre möjliggör frågeställningar och diskussioner kring bland annat arbetsmiljö, avtal, ledarskap, rehabilitering och rekrytering.

#### Hållbart ledarskap

Hållbart ledarskap (7,5 hp), är en utbildning inom organisation, ledarskap och förändring som varvar teoretiska kunskaper med verksamhetsnära problemställningar utifrån dina egna erfarenheter och upplevelser. Utbildningen genomförs i samverkan med Region Jönköpings län och Tekniska

högskolan i Jönköping.

Efter några års anställning i kommunen kan du ansöka om att få delta i den utbildningen.

#### Ledarnätverk

Ett led i ledarutvecklingen är kommunens interna ledarnätverk. Det finns två ledarnätverk, där fokus ligger på att arbeta med organisatorisk beteendeanalys. Syftet med nätverken är att dela erfarenheter, kunskap och kontaktytor med varandra samt att dra fördel av varandras idéer och potential.

#### Kontinuerlig utveckling

Alla chefer har ett chefskontrakt där en individuell utvecklingsplan ingår. Utvecklingsplanen följs upp och fastställs vid det årliga medarbetarsamtalet. Du ansvarar för och tar initiativ till din egen ledarutveckling utifrån din personliga utvecklingsplan. Kommunövergripande kompetens- och ledarutvecklingsinsatser genomförs kontinuerligt.