

Granskning av strategisk kompetensförsörjning

Oxelösunds kommun

2022



Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
1. Sammanfattning och rekommendationer	2
2. Inledning och bakgrund till granskningen	4
2.1 Granskningens syfte och genomförande	4
3. Kommunfullmäktige vill att Oxelösund är en attraktiv arbetsgivare	5
3.1 Arbetet behöver bryta negativa trender inom alla målområden	5
4. Kommunstyrelsen har fastställt styrdokument för kommunens kompetensförsörjningsarbete	6
4.1 Kommunstyrelsen har tydliggjort värdegrund och förhållningssätt för en koncernövergripande personalpolitik	6
4.2 Kommunstyrelsen har definierat gemensamma arbetssätt för kompetensförsörjningsarbetet	6
4.3 Kommunstyrelsen har säkerställt kunskapsstöd i HR-frågor till verksamheterna	7
4.4 Kartläggningar av kompetensbehov utarbetas inte enligt plan	8
5. Kommunstyrelsens prioriterade åtgärder och arbetssätt 2022	9
5.1 Kommunstyrelsen har gett direktiv om att öka arbetet med att möta framtidens kompetensutmaningar	9
5.2 Kommungemensamma insatser och resultatet av dem	9
5.3 Särskilda insatser sker för att komma till rätta med sjukfrånvaron	11
6. Särskilt om nämndernas arbete med att omsätta fullmäktiges mål för strategisk kompetensförsörjning	14
6.1 Utbildningsnämnden har dokumenterade underlag och handlingsplaner	14
6.2 Vård- och omsorgsnämnden fokuserar på äldreomsorgen men även inom social- och omsorgsförvaltningen sker positiv utveckling	15
6.3 Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden når redan fullmäktiges mål men har en sårbar verksamhet med få anställda	17
6.4 Kultur- och fritidsnämnden saknar kompetensförsörjningsplaner men har nöjda medarbetare	18
6.5 Det är osäkert om arbetet ger önskat resultat	19
7. Svar på revisionsfrågor	20
8. Bilagor	24
8.1 Intervjuade	24
8.2 Dokumentförteckning	24

1. Sammanfattning och rekommendationer

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning av kommunens strategiska arbete med kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att bedöma om kommunens arbete bedrivs med tillräckligt tydlig ansvarsfördelning, styrning, kontroll och uppföljning. Granskningen utgår från kommunstyrelsens övergripande ansvar men omfattar också miljö- och samhällsbyggnadsnämndens, kultur- och fritidsnämndens, utbildningsnämndens samt vård- och omsorgsnämndens arbete med att omsätta fullmäktiges mål.

Kommunfullmäktige har två prioriterade mål inom området kompetensförsörjning: att minska sjukfrånvaron och att öka det hållbara medarbetarengagemanget. Inom båda dessa målområden bedömer vi att det finns tydliga strukturer och arbets sätt för att löpande analysera, vidta åtgärder och följa upp; från politisk nivå genom hela organisationen ner till enhetsnivå. Covid-19-pandemin har medfört svårigheter i att följa upp de långsiktiga resultaten av de senaste årens arbete. Inom vissa områden har arbetet gett goda resultat medan andra områden har försämrats jämfört med tidigare.

Kommunfullmäktige har också en uttalad ambition om att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Hur kommunen uppfattas externt som arbetsgivare följs inte upp regelbundet. Det är heller inte en del av den nulägesanalys som legat till grund för kommunikationsplanen för kommunens arbetsgivarvarumärke. Vi rekommenderar att kommunstyrelsen överväger att se över möjligheten till sådan uppföljning. Det skulle till exempel kunna vara i form av externa mätningar av kommunens attraktivitet som arbetsgivare jämfört med andra lokala arbetsgivare, undersökningar av hur kommuninvånarna ser på kommunen som arbetsgivare, eller hur kommunen uppfattas som arbetsgivare bland studenter. Bland befintliga medarbetare är medarbetarundersökningen en viktig källa till information som stärker arbetsmiljöarbetet, men undersökningen har under 2022 genomförts med låg svarsfrekvens. Kommunledningen har uppmärksammat problemet och vidtagit åtgärder för att förbättra medverkan.

Inom kommunledningsförvaltningens HR-enhet pågår det viktiga övergripande satsningar på exempelvis arbetsgivarvarumärke, ledarskapsutveckling och frisknärvaro. Dessa har en tydlig koppling till det personalpolitiska programmet, den kommunövergripande planen för strategisk kompetensförsörjning (fastställd 2020) och influerade av SKR:s strategier för att möta kompetensbehoven. På förvaltningsnivå saknas en tydlig röd tråd till dessa övergripande satsningar och aktiviteterna är i högre grad ämnade att möta specifika brister eller aktuella behov. Samtidigt ser vi att det inom såväl utbildningsförvaltningen som social- och omsorgsförvaltningen pågår stora insatser för att kompetensutveckla personal i enlighet med verksamhetens behov.

Granskningen visar att det inom alla förvaltningar pågår olika aktiviteter och insatser för att nå fullmäktiges mål. Kommunstyrelsens personalpolitiska program och inriktningsdokument för strategisk kompetensförsörjning efterlevs dock inte. Förvaltningarna saknar aktuella kompetensförsörjningsplaner, undantaget utbildningsförvaltningen. Bland de intervjuade framkommer en bild av att dokumenterade planer sannolikt skulle göra strategier och åtgärder lättare att kommunicera och resurssätta men att åtgärderna troligen skulle vara desamma som redan pågår. En möjlig konsekvens av detta är dock att förvaltningarna arbetar på olika sätt, utifrån mer eller mindre underbyggda prioriteringsgrunder och med olika tidshorisonter och strategisk ansats. Möjligheten till samsyn och gemensamma satsningar riskerar att försvåras. Vi rekommenderar därför att de styrande dokumenten för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning aktualitetsprövas och utvärderas för att säkerställa att både arbetsformer, behovsanalys och prioriteringar är rimliga utifrån dagens förutsättningar. Kommunstyrelsen kan med fördel överväga att låta den kungemensam strategin på ett tydligare sätt omsättas i handling genom nämndernas och förvaltningarnas verksamhetsplaner, för att kringgå svårigheten att upprätthålla den parallella analys- och planeringsprocessen. Gemensamma strukturer för samordning och uppföljning bör ändå upprätthållas.

Mot bakgrund av granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- ▶ Aktualitetspröva det personalpolitiska programmet fastställt 2013 samt inriktningsdokumentet för strategisk kompetensförsörjning fastställt 2015.
- ▶ Säkerställa att den kommunövergripande planen för strategisk kompetensförsörjning hålls uppdaterad avseende kompetensanalys och föreslagna åtgärder.
- ▶ Säkerställa att alla förvaltningar tillämpar planen för strategisk kompetensförsörjning i sin verksamhetsplanering, eventuellt genom ändrade arbetsformer i inriktningsdokument och strategisk plan.
- ▶ Tillse en samlad uppföljning av arbetet med att möta verksamhetens behov av kompetens på lång och kort sikt, för att säkerställa att åtgärder är rätt valda och ger avsedd effekt.
- ▶ Överväga möjligheten att följa upp hur kommunen uppfattas externt som arbetsgivare.

2. Inledning och bakgrund till granskningen

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för kommunen, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning för de olika verksamheter som bedrivs. I Sverige råder inom både regioners och kommuners verksamhet svårigheter att bemanna verksamheterna med personal som har adekvat utbildning och med olika lång erfarenhet av yrket. För att klara sitt uppdrag behöver Oxelösunds kommun vara en attraktiv arbetsgivare med ett trovärdigt, hållbart och attraktivt arbetsgivarerbjudande. Detta inkluderar behov av ett strategiskt och hållbart arbete med bland annat rekrytering, kompetensutveckling, förutsättningar för att behålla medarbetare och kompetens, arbetsmiljö, ledarutveckling och ledarskap, chefers förutsättningar och värdegrundsarbete.

I Mål och budget 2022-2024 finns kommunfullmäktiges sex målområden, varav ett är Hållbar utveckling. Inom ramen för detta mål ska sjukfrånvaron i kommunen minska och medarbetarengagemanget öka. Kompetensförsörjningen är en utmaning i många kommuner, och förutsättningarna för en hållbar kompetensförsörjning i en mindre kommun kan vara ytterligare utmanande. Revisorerna genomförde under 2017 en granskning rörande personalstrategier, där det noterades att arbetet med kompetensförsörjning på en strategisk nivå och utifrån en gemensam process var under utveckling. Revisorerna har efter genomförd riskanalys 2022 beslutat att genomföra en fördjupad granskning gällande kommunens arbete med strategisk kompetensförsörjning.

2.1 Granskningens syfte och genomförande

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunens arbete rörande strategisk kompetensförsörjning bedrivs med tillräckligt tydlig ansvarsfördelning, styrning, kontroll och uppföljning. Följande revisionsfrågor besvaras inom granskningen:

- ▶ Har gällande mål för kompetensförsörjningsarbetet brutits ner för att möjliggöra en ändamålsenlig styrning?
- ▶ Finns aktuella kartläggningar och kompetensmatriser, riskanalyser och planer som stöd för det operativa arbetet? Med vilka funktioner sker dialoger för att fånga upp kompetensbehov?
- ▶ Möjliggör kommunens (risk)analyser och underlag en ändamålsenlig bedömning av behovet av kompetens, på kort och lång sikt?
 - Görs tillräckliga riskbedömningar och kartläggningar med avseende på arbetsmiljö (exempelvis genom oberoende avslutssamtal), som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare?
 - Analyseras personalomsättningen på ett adekvat sätt?
- ▶ Vilka åtgärder vidtas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt samt vara en attraktiv arbetsgivare? Exempelvis med avseende på yrken där det är brist på arbetskraft?
 - Vilka åtgärder vidtas för att behålla och belöna attraktiva kompetenser?
- ▶ Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?

Granskningen utgår från kommunstyrelsens ansvar för det övergripande arbetet med kompetensförsörjning. Härutöver inkluderas även miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, utbildningsnämnden samt vård- och omsorgsnämndens arbete att omsätta fullmäktiges mål avseende kompetensförsörjning.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer (se bilaga). De bedömningsgrunder/revisionskriterier som används för analyser, slutsatser och bedömningar kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen 6 kap. 6 §
- ▶ Kommunfullmäktiges *Mål och budget 2022-2024*

3. Kommunfullmäktige vill att Oxelösund är en attraktiv arbetsgivare

I Oxelösunds kommun styr kommunfullmäktige genom att i *vision 2025* uttala den övergripande politiska viljeinriktningen och genom att i *mål- och budget* årligen fastställda koncernmål, fullmäktigemål och finansiella mål. Av visionen framgår att kommunen strävar efter mod, stolthet och öppenhet. Det finns också uttalade viljeinriktningar kring att erbjuda god och tillgänglig service, att värna om hög kompetens och att främja lärande och utveckling både för medborgare och för samhället som helhet.

I mål- och budget för 2022 är *hållbar utveckling* ett av de övergripande koncernmålen. Där anges att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Två fullmäktigemål har formulerats med direkt bäring på arbetet med strategisk kompetensförsörjning:

- ▶ Medarbetarengagemanget bland kommunens anställda ska öka. Mäts vartannat år (2023, 2025 och 2027).
- ▶ Sjukfrånvaron hos kommunanställda ska minska. Följs upp i delårsrapporter och budgeten.

Inom andra koncernmålet *trygg och värdig ålderdom* finns det ytterligare ett mål som har direkt påverkan på val av strategier och arbetssätt för kompetensförsörjning:

- ▶ Antal personer (personal) en brukare med hemtjänst möter under 14 dagar ska minst ligga i nivå med riket.

I övrigt noterar vi att kommunfullmäktige har fastställt en mängd mål om bibehållen eller ökad kvalitet i verksamheterna, vilket indirekt förutsätter att kommunorganisationen har en stabil kompetensförsörjning och ändamålsenlig kompetensutveckling.

3.1 Arbetet behöver bryta negativa trender inom alla målområden

Den senaste medarbetarundersökningen genomfördes 2021. Resultatet av undersökningen visas i tabellen nedan. Det samlade indexvärdet *hållbart medarbetarengagemang* sjönk i denna undersökning från 80 (2019) till 78 (2021). Samtliga resultat 2021 är lägre än 2019.

Medarbetarundersökning	2019	2021
Allmänt	73	70
Medarbetarskap	72	69
Information och kunskap	65	62
Ledarskap	74	72
Utveckling	46	44
Arbetsförutsättningar och arbetsmiljö	73	71
Hållbart medarbetarengagemang	80	78

Sjukfrånvaron har under många år varit ett prioriterat fokusområde för kommunen eftersom resultaten är låga både i jämförelse med länet och med riket i stort. 2019 syntes en tydlig positiv utveckling. Därefter har sjukfrånvaron åter ökat, sannolikt delvis med anledning av Covid-19. (Statistik över sjukfrånvaroutvecklingen återges i avsnitt 5.3.)

Personalkontinuiteten inom äldreomsorgen har också minskat de senaste åren. Under 2021 möttes en brukare i genomsnitt av 24 olika personer under 14 dagar. Detta värde var högt även innan pandemin, 19 personer (2019), men har tidigare varit lägre. Genomsnitt i riket var 16 personer 2021, enligt statistik från Kolada. Enligt förvaltningschef beror det höga värdet 2021 på omorganisering som gjordes under hösten 2021. Vid delårsuppföljningen per augusti 2022 låg siffran åter på 19 personer.

4. Kommunstyrelsen har fastställt styrdokument för kommunens kompetensförsörjningsarbete

4.1 Kommunstyrelsen har tydliggjort värdegrund och förhållningssätt för en koncernövergripande personalpolitik

I kommunens personalpolitiska program¹, fastställt av kommunstyrelsen 2013, beskrivs grundläggande värderingar som styr personalpolitiken i kommunkoncernen. Programmet är vägledande för både förtroendevalda, chefer och medarbetare i det dagliga arbetet med att uppnå Vision 2025 och kommunkoncernens mål. Medarbetares och chefers förhållningssätt gentemot omgivningen och varandra beskrivs med ett antal definierade ledord (medborgarperspektiv, helhetssyn, dialog och tydlighet) som beskrivs och förklaras i programmet.

I det personalpolitiska programmet anges att rätt kompetens är en förutsättning för att verksamheterna ska uppnå mål och uppdrag. Oxelösunds kommunkoncern ska aktivt arbeta för att rekrytera och utveckla kompetenta medarbetare samt säkerställa att kommunkoncernens medarbetare har rätt kompetens i förhållande till sitt uppdrag. I det personalpolitiska programmet formuleras ett antal förhållningssätt för hur detta ska bli verklighet. I Oxelösunds kommunkoncern gäller att:

- ▶ Rekrytering och kompetensutvecklingen ska bygga på verksamhetens behov och stämma överens med kommunkoncernens långsiktiga mål.
- ▶ Rekrytering och kompetensutveckling är strukturerad, med god framförhållning och med hög kvalitet
- ▶ Rörlighet stimuleras så att erfarenheter och kunskaper tas tillvara och skapar förutsättningar för utveckling
- ▶ Samtliga medarbetare ska ges möjlighet att utvecklas i arbetet
- ▶ Kompetensutveckling utanför arbetet uppmuntras

Det personalpolitiska programmet beskriver också förhållningssätt och värderingar avseende lönesättning, jämställdhetsarbete, arbetsmiljö, etc. Dessa återges löpande i rapporten i anslutning till vidtagna åtgärder och arbetssätt.

I syfte att förbättra rekrytering och därmed säkra kompetensförsörjningen ska kompetens i rekryteringsarbetet utvecklas under 2022. Platsannonser kontrolleras i samarbete med kommunikations- och serviceenheten för att förbättra kvaliteten i annons- och rekryteringsarbetet. Av intervjuer framgår att detta enbart sker då rekryterande chef efterfrågar hjälp i rekryteringen.

4.2 Kommunstyrelsen har definierat gemensamma arbetssätt för kompetensförsörjningsarbetet

Kommunstyrelsen beslutade 2015 om ett inriktningsdokument för strategisk kompetensförsörjning² som på en övergripande nivå beskriver metoder och arbetssätt. Den strategiska kompetensförsörjningen ska utgå från kommunens vision inom området omvärld, tillväxt och utveckling.

Som ett led i att behålla, utveckla och rekrytera rätt kompetens över tid, krävs enligt inriktningsdokumentet kontinuerlig omvärldsbevakning och analys av medborgarnas behov kopplat till verksamhetens kompetens. Detta ska ske på förvaltningsnivå, varefter personalenheten

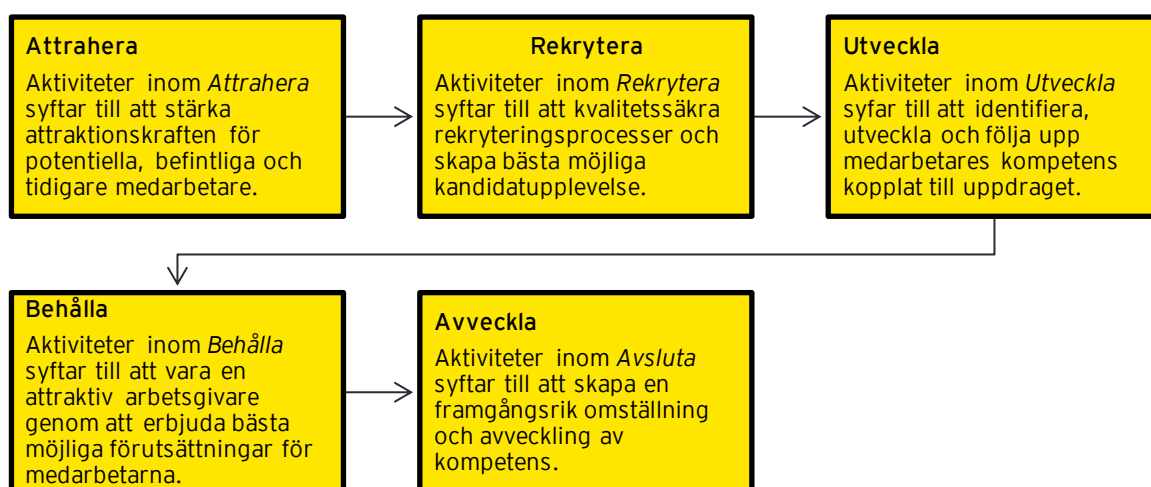
¹ Personalpolitiskt program för Oxelösunds kommunkoncern 2012-11-20

² Kommunstyrelsens inriktningsdokument för strategisk kompetensförsörjning 2015-09-01

sammanställer och redovisar till kommunstyrelsen i samband med inledningen av budgetprocessen. Redovisningen ska baseras på följande faktorer:

- ▶ Omvärldsanalys avseende framtidens kompetensbehov inom aktuellt förvaltningsområde?
- ▶ Kartläggning av befintlig kompetens
- ▶ Analys och identifiering av utmaningar på kort och lång sikt
- ▶ Handlingsplan

Enligt inriktningsdokumentet ska förvaltningarna arbeta med sin handlingsplan enligt ARUBA-modellen, en modell för att tydliggöra de olika faserna i kompetensförsörjningsprocessen. Modellen är i EY:s mening väletablerad och används i många kommuner för att skapa en systematik och tydlighet i analys, planering, genomförande och uppföljning av aktiviteter.



Varje förvaltning ska, enligt inriktningsdokumentet, följa upp resultatet av respektive analys med en handlingsplan kopplad till den årliga verksamhetsplaneringen. Syftet med handlingsplanen ska vara att formulera strategier och åtgärder för att minska gapet mellan kompetensbehov och tillgänglig kompetens.

4.3 Kommunstyrelsen har säkerställt kunskapsstöd i HR-frågor till verksamheterna

Det operativa arbetet med kompetensförsörjning är en del av chefsuppdraget. Förvaltningarna har inte några dedikerade HR-resurser utan arbetet med att analysera, kartlägga och planera åvilar respektive förvaltningschef och i vissa fall understående chefer.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att leda och samordna kommunens olika verksamheter utifrån de mål och riktlinjer kommunfullmäktige angivit. Inom kommunstyrelseförvaltningen finns en HR-enhet vars uppdrag är att vara ett kvalificerat kunskapsstöd, utveckla, kvalitetssäkra och följa upp nedanstående områden:

- ▶ Arbetsmiljö, hälsa och rehabilitering
- ▶ Arbetsrätt
- ▶ Lönebildning
- ▶ Kompetensförsörjning
- ▶ Ledarutveckling
- ▶ HR-administration

HR-enheten består av HR-chef (som även har flera andra uppdrag inom kommunstyrelseförvaltningen), två HR-strateger, en hälsopedagog och en HR-konsult. Intervjuade förvaltningschefer beskriver i stort att de är nöjda med omfattning och tillgänglighet på det stöd de får.

4.4 Kartläggningar av kompetensbehov utarbetas inte enligt plan

Enligt ovan beskrivna arbetssätt ska varje förvaltning årligen analysera och kartlägga kompetensbehov. Detta ska i sammanställd form redogöras för kommunstyrelsen i samband med budgetprocessen. Endast utbildningsförvaltningen har en handlingsplan för sin kompetensförsörjning reviderad det senaste året. Den senaste sammanställda kompetensförsörjningsplanen för kommunen som helhet gjordes 2020. Kommunstyrelsen har inte vid senare tillfälle efterfrågat redovisningen.

Den kommunövergripande plan för strategisk kompetensförsörjning som reviderades 2020³ är i EY:s mening tillfredsställande för en kommun av denna storlek. Kompetensförsörjningsplanen består av en omvärldsanalys, kompetenskartläggning, kompetensanalys och en handlingsplan utifrån ARUBA-modellen. Analysen omfattar bland annat personalens åldersstruktur och könsfördelning, framtida pensionsavgångar, antal månadsavlönade per chef, antal tillsvidareanställningar och genomsnittlig sysselsättningsgrad, sjukfrånvaro i procent, antal publicerade jobbannonser och ansökningar, definierade bristyrken i kommunen och personalomsättning.

Enligt uppgift tar kommunstrateg årligen fram befolkningsprognoser. HR-avdelningen samt förvaltningschefer tar del av befolkningsprognosen men förvaltningarna använder dem i liten omfattning för att analysera kommande kompetensbehov. De intervjuade förvaltningscheferna beskriver att volymförändringarna i regel är så små att prognosen är svår att sätta i direkt korrelation till ett personalbehov. Undantag är äldreomsorgen som ser ett stort ökat behov i och med åldrande befolkning.

Kommunen har periodvis saknat möjlighet att göra statistiska analyser av personalomsättningen. Anledningarna har varierat mellan åren men har delvis berott på avsaknad av systemstöd och delvis på kompetensbrist till följd av personalomsättning. Problem med att verifiera statistiken kvarstår men arbete pågår för att säkerställa de statistiska analyserna. En medarbetare som nyligen har anställts har fått arbetsuppgiften och kommer framöver att ta fram analysunderlag.

I kompetensbehovsanalysen som genomfördes 2020 lyftes bland annat upp att behovet av anställda kommer att öka då antalet invånare i åldersgrupper som behöver samhällsservice ökar. Under perioden 2020-2024 uppskattades cirka 122 personer gå i pension, motsvarande drygt 13 procent av kommunens anställda. De yrken där pensionsavgångarna är som störst är undersköterska, sjuksköterska, enhetschef, barnskötare, förskollärare, lärare, handläggare och administratörer. Till problembilden fördes också att det bland de arbetssökande är få som har erfarenhet, varav det i flera förvaltningar är stor andel nyexaminerade eller oerfarna som blir anställda. Detta medför ett större behov av handledning inom berörda verksamheter. Av intervjuer framgår att utmaningarna i stort bedöms vara desamma 2022 som 2020.

³ Plan för strategisk kompetensförsörjning - kommunövergripande 2020-11-23

5. Kommunstyrelsens prioriterade åtgärder och arbetssätt 2022

5.1 Kommunstyrelsen har gett direktiv om att öka arbetet med att möta framtidens kompetensutmaningar

I kommunstyrelsens verksamhetsplan 2022 anges att HR-enhetens fokusområden under året är att:

- ▶ öka och möjliggöra fler aktiva åtgärder för att möta framtida kompetensutmaningar
- ▶ fortsätta arbetet med rehabiliteringsstödjare och arbeta strategiskt med arbetsmiljö och hälsa
- ▶ utveckla arbetet med löneanalyser utifrån löneriktlinjer
- ▶ arbeta med attitydförskjutningar kring förhållningssätt till det egna uppdraget och medarbetarskap

Inom målområdet *hållbar utveckling* fastställde kommunstyrelsen följande mål:

Kommunstyrelsens mål	Utfall 2021	Mål 2022	Mål 2023	Mål 2024
Kommunens medarbetare upplever att deras arbete känns meningsfullt	91 %	92 %	94 %	96 %
Kommunens värde för Hållbart medarbetarengagemang (HME) ska öka	78	79	80	81

Kommunstyrelsen har också formulerat mål inom områden där de saknar mandat att ge uppdrag till kommunens förvaltningar och bolag, men där kommunstyrelseförvaltningen har i uppdrag att genom kompetens, stöd, service och kommunikation möjliggöra att målen uppnås.

Kommunstyrelsens övergripande mål	Utfall 2021	Mål 2022	Mål 2023	Mål 2024
Alla arbetsplatser har regelbundna arbetsplatsträffar (APT)	84%	90 %	95 %	100 %
Kommunens medarbetare ser positivt på framtiden för Oxelösunds kommun	45 %	50 %	55 %	60 %
Ungdomar erbjuds ferieplats i kommunal verksamhet	96 platser	100 platser	100 platser	100 platser
Manliga och kvinnliga medarbetares uttag av föräldrapenning är procentuellt lika stora	4,8 % för kvinnor, 2,3 % för män	4,5% för kvinnor, 2,5% för män	4 % för kvinnor, 3% för män	3,5 % för kvinnor, 3,5 % för män
Kommunens medarbetare har god hälsa (Mått: Andel långtidssjukfrånvaro)	3,4 %	3 %	2,8 %	2,6 %

5.2 Kommungemensamma insatser och resultatet av dem

Kommunstyrelsen tillämpar SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen: marknadsföra jobben, bredda rekryteringen, fler jobbar mer, förläng arbetslivet, underlätta lönekarriär, använd kompetensen rätt, visa karriärmöjligheterna, skapa engagemang och utnyttja tekniken.

I kommunens plan för strategisk kompetensförsörjning finns en handlingsplan. Handlingsplanen är från 2020 och många åtgärder fick enligt intervjuade avbrytas till följd av Covid-19. En ny handlingsplan har inte utarbetats men arbete pågår med flera av de tidigare definierade aktiviteterna. Utifrån vår granskning bedömer vi att följande pågående aktiviteter är väsentliga att lyfta fram:

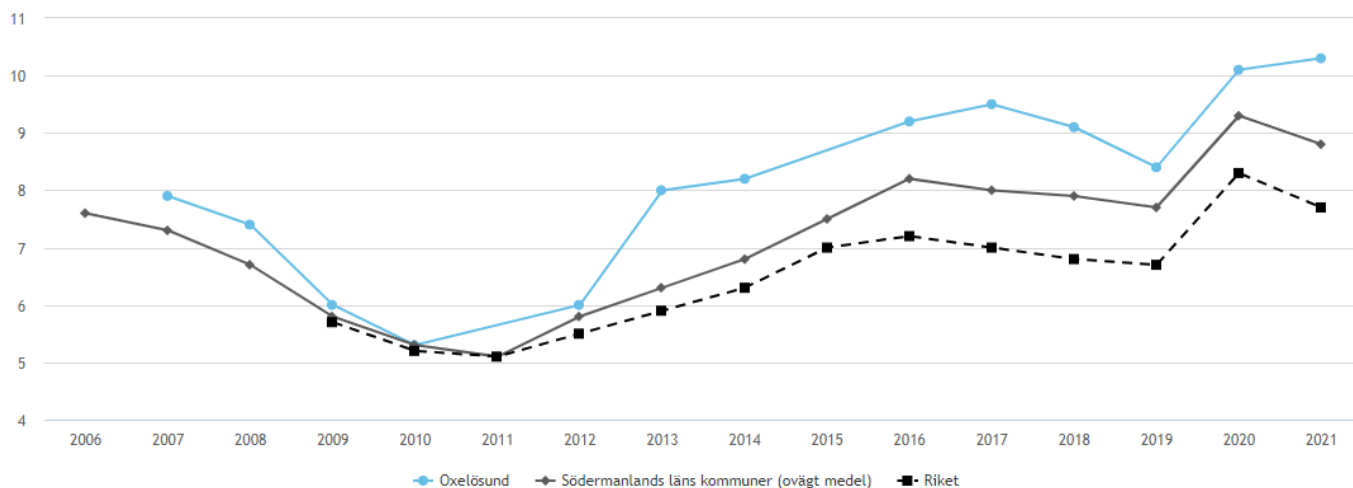
Område		Väsentliga kommunövergripande aktiviteter 2022
Attrahera	<p>En kommunikationsplan för arbetsgivarvarumärket har tagits fram och gäller 2022-2024. Kommunikationen ska bidra till att attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare, vårda relationer med tidigare medarbetare, väcka nyfikenhet hos passiva jobbkandidater och skapa stolthet hos befintliga medarbetare. I planen finns en detaljerad aktivitetsplan med budgetestimering för kommunikationsaktiviteter. Informationsfilmer som ska förmedla känslan av att arbeta i Oxelösunds kommun har producerats.</p> <p>I alla granskade verksamheter beskrivs också det dagliga arbetet med att utveckla verksamhet, kvalitet, arbetsformer och arbetsmiljö som en viktig nyckel i att bli en mer attraktiv arbetsgivare, se avsnitt 6.</p>	
Rekrytera	<p>Chefer utbildas i rekryteringsprocess och rekryteringsverktyg. HR-enheten följer upp förvaltningens platsannonser i syfte att se vilken annonsplattform som genererar bäst gensvar. Syftet är att optimera rekryteringen.</p> <p>Arbete med kandidatupplevelsen har stärkts så att alla som kommer på en intervju, oavsett om de anställs eller ej, ska ta med sig en positiv bild av kommunen som arbetsgivare i händelse av att de söker på nytt senare eller sprider budskapet till andra.</p> <p>Deltagande vid rekryteringsmässor har varit på paus under pandemin men återupptas 2022.</p>	
Utveckla	<p>En utbildningsdag för alla chefer inom kommunikation och ledarskap sker under hösten 2022. Ledarfrukostar för samtliga chefer med personalansvar sker en gång i månaden och är koncernledningens forum för att sprida information och öppna för dialog i aktuella frågor.</p> <p>Kommunen och förvaltningen tillämpar individuella uppdragsbeskrivningar och till dem tillhörande kompetensutvecklingsplaner på individnivå. Dessa ska finnas med som underlag vid alla medarbetarsamtal med fast anställd personal. Kommunen har under 2020-2021 etablerat ett nytt IT-stöd med anpassade mallar för genomförande och dokumentation av medarbetarsamtal, kompetensutvecklingsplaner och uppdragsbeskrivningar. Det är oklart i hur stor utsträckning systemet används. HR-enheten har planerat att utvärdera systemet framöver.</p> <p>Kommunen har en ledarskapsutbildning som är obligatorisk för alla nya chefer. Utbildningen är även öppen för befintliga chefer i behov av repetition, men detta uppges vara sällsynt förekommande. Inom ramen för chefsintroduktionsprogram genomfördes i mars 2022 ett seminarium med temat kompetensförsörjning vilket innehöll bland annat kompetensutmaningar, genomgång av prognoser, arbetssätt och arbetsgivarvarumärke.</p> <p>Enligt det personalpolitiska programmet ska rörlighet uppmuntras för att stimulera utveckling. Kommunen har för närvarande inte någon intern platsbank (det har funnits tidigare) men flera förvaltningar tillämpar praxis att interna sökande bör kallas till intervju om kompetens och erfarenheter matchar.</p>	
Behålla	<p>En förenklad medarbetarundersökning har genomförts två gånger under 2022, istället för som tidigare endast vartannat år. Resultatet hanteras av respektive arbetsgrupp och ledningsgrupp med åtgärder som dokumenteras i arbetsmiljöplaner.</p>	

	<p>I syfte att behålla erfarna medarbetare finns ett aktivt arbete med att säkerställa rättvisa löner. Kommunen tillämpar en snedsitsmodell där medarbetare som halkat efter i löneutvecklingen, ofta till följd av ökade ingångslöner inom sin yrkesgrupp, kan få en särskild löneökning i syfte att komma upp i ett rättvist löneläge. Förvaltningscheferna föreslår medarbetare varefter ett ledningsmöte sker med HR-enheten för att besluta vilka som ska erhålla den särskilda löneökningen.</p> <p>Introduktion av nyanställda har identifierats som ett utvecklingsområde genom medarbetarenkäten, sett till både innehåll och kvalitet. Detta är ett pågående utvecklingsområde. I dagsläget sker kommungemensam introduktion av alla nyanställda (fast anställda och långvarigt visstidsanställda) två gånger per år. Uppslutningen har varit varierande, ca 50-75%. Innehållet är övergripande orienterat mot hur det är att arbeta i kommunen, vision och ledord, organisation, etc. Den omedelbara introduktionen sker på arbetsplatsen av rekryterande chef. För dem finns checklistor och välkomstpaket med informationsmaterial för att alla rekryterande chefer ska ge en bra introduktion. Det finns en samlingsportal för nyanställda på intranätet. Marknadsföring av samlingsportalen pågår.</p>
Avveckla	<p>Alla som avslutar sin anställning ska ha ett avgångssamtal med sin närmaste chef. För att säkerställa att ingen går miste om möjligheten att lämna synpunkter skickas också från HR-enheten en anonym avgångsenkät till tillsvidareanställda medarbetare som ska sluta. Sammanställning av resultaten av dessa presenteras årsvis för förvaltningar och för kommunledningen.</p>

Intervjuade från förvaltningarna anger att de är delaktiga i kommunens övergripande kompetensförsörjningsarbete. Det sker samtal i ledningsgruppen där koncerngemensamma prognoser och analyser presenteras.

5.3 Särskilda insatser sker för att komma till rätta med sjukfrånvaron

Sjukfrånvaron har under många år varit ett prioriterat fokusområde för kommunen och fram till 2019 syntes en positiv utveckling. Därefter har sjukfrånvaron åter ökat, sannolikt delvis med anledning av Covid-19.



Figur 1: Sjukfrånvaro totalt bland anställda, andel (%) . Källa: Kolada.

Sjukfrånvaron skiljer sig i hög grad åt mellan förvaltningar, och detta följer i EY:s uppfattning liknande fördelningstrender som i andra kommuner.

Sjukfrånvaro per förvaltning	2019	2020	2021
Social- och omsorgsförvaltningen	6,9	8,2	7
Äldreomsorgsförvaltningen	9,5	13,3	12,4
Utbildningsförvaltningen	8,8	9,6	9,9
Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen	7,9	6,3	2,4
Kultur- och fritidsförvaltningen	6,9	8,8	9,4
Kommunstyrelseförvaltningen	4,6	3,2	2,9
Totalt	8,4	10,1	9,6

Under första halvåret 2022 har sjukfrånvaron minskat något inom äldreomsorgs- och utbildningsförvaltningarna, men ökat i övriga förvaltningar. Endast inom social- och omsorgsförvaltningen har långtidssjukfrånvaron ökat. För att komma tillrätta med de höga sjukfrånvarotalen pågår både arbetsmiljöarbete och hälsofrämjande arbete.

I det löpande, systematiska arbetsmiljöarbetet ingår att undersöka arbetsmiljön, genomföra de åtgärder som krävs för att minska eller ta bort risker och att sedan följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa. I Oxelösund är de enhetsvisa arbetsplatsträffarna (APT) en grundpelare i arbetet. Dessa sker regelbundet, vanligen var 4-8:e vecka beroende på verksamhet. Samtliga chefer ska genomgå arbetsmiljöutbildning minst var tredje år. Närvaro följs upp av HR-strateg på kommunstyrelseförvaltningen. Under covid-19-pandemin ställdes dessa in men de har återupptagits under 2022 för både erfarna och nyblivna chefer. Under våren deltog 35 chefer och skyddsombud och ytterligare en grupp genomgår utbildningen i november.

För att kartlägga medarbetarnas trivsel och engagemang har kommunen tidigare genomfört en omfattande medarbetarenkät vartannat år. Enkäten ger varje enhet och förvaltning ett underlag för att bland annat analysera och planera arbetsmiljöarbetet. Från och med 2022 har istället två kortare och tematiskt inriktade enkäter, så kallade pulsmätningar, genomförts. Syftet är att få tätare och mer aktuell återkoppling som underlag för arbetet, vilket samtliga intervjuade uppfattar som positivt. Vi noterar dock att svarsfrekvensen har blivit avsevärt lägre än vid medarbetarundersökningar (i april 58 % svarande mot 79 % föregående år), varför det finns skäl att se över hur pulsmätningarna kommuniceras ut till medarbetare. Det är inte fastställt om den nya formen ska behållas nästa år. I pulsmätningen som genomfördes i april 2022 fokuserade undersökningen på motivation, ledarskap och styrning. Värdet för hållbart medarbetarengagemang uppmättes till 78.

Resultatet av medarbetarundersökningar och pulsmätningar hanteras på olika nivåer i kommunen. Det sker dels på en kommunövergripande nivå i ledningsgrupp, dels i respektive enhet inom förvaltningarna. Det finns dock en osäkerhet kring digniteten i hanteringen på enheterna. Det kan finnas viss variation avseende vilket utrymme resultatet får vid APT-tillfällen.

Formaliserade riskbedömningar och arbetsmiljöronder sker vid behov, tex vid verksamhetsförändring eller tillbud. Vid varje APT ska inkomna tillbud och arbetsskador gås igenom och eventuella åtgärder dokumenteras i enhetens arbetsmiljöplan. Ett digitalt system för registrering av arbetsskador och tillbud implementerades under 2021 följt av utbildningar för både chefer och medarbetare. Detta medförde att antalet inrapporterade arbetsskador var högre än tidigare år och förväntas vara fortsatt högt under 2022 eftersom kunskapen blivit mer känd i organisationen. Det nya systemet har gett chefer bättre överblick på inrapporterade incidenter och i vilken grad dessa orsakat sjukfrånvaro.

Kommunen har en HR-strateg med särskild kompetens inom arbetsmiljöarbete och rehabilitering. Denne har genomfört fördjupande undersökningar kring orsaken till sjukfrånvaro i kommunen.

Resultatet av undersökningen tyder på att en stor del av sjukfrånvaron inte är arbetsplatsrelaterad utan härleds till individens privatliv och kommunen har därför valt att ta ett brett grepp om det hälsoarbetet. En hälsopedagog arbetar stödjande och hälsofrämjande. Innan pandemin påbörjades ett arbete med att minska sjukfrånvaron genom individuella hälsosamtal med medarbetare som haft upprepade sjukfrånvaro. Enligt uppgift gav hälsosamtalen ett positivt resultat men att det positiva resultatet avstannade under pandemin och det går därav inte att utläsa några långsiktiga effekter. Satsningen har återupptagits under 2022 genom både individuella hälsosamtal och gruppaktiviteter.

Oxelösunds kommun erbjuder sina medarbetare 1000 kr i friskvårdsbidrag per år. Andelen medarbetare som väljer att nyttja förmånen har legat stadigt lågt på cirka 35 % under flera år. Orsakerna till detta har inte utvärderats. Fokus har istället legat på att stimulera medarbetare som inte redan tränar på fritiden genom exempelvis hälsostöd och prova-på verksamheter. Bland medarbetarna har kommunen rekryterat *hälsoinspiratörer*, medarbetare som utöver sitt ordinarie arbete har i uppdrag att uppmuntra sina kollegor till goda hälsoval. Hälsoinspiratörerna träffas regelbundet för att inspirera varandra och ta del av ny kunskap om hälsa och friskvård.

Vid intervju framkommer att kommunen upplever svårigheter i samarbetet med vårdcentral och företagshälsa, och att andra kommuner som haft stor framgång i arbetet mot sjukfrånvaro förefaller ha bättre samarbeten.

6. Särskilt om nämndernas arbete med att omsätta fullmäktiges mål för strategisk kompetensförsörjning

6.1 Utbildningsnämnden har dokumenterade underlag och handlingsplaner

Utbildningsnämnden bedriver förskola, öppen förskola, omsorg i form av helg och nattomsorg, förskoleklass, fritidshem, grundskola, särskola, Komvux, svenska för invandrare, yrkesutbildning och kulturskola. Inom utbildningsförvaltningen arbetar cirka 400 personer. Förskolelärare, legitimerade lärare, SVA-lärare och rektorer är definierade bristyrkesgrupper i kommunens plan för strategisk kompetensförsörjning.

I utbildningsnämndens verksamhetsplan anges som mål att alla skolformer ska erbjuda en hållbar arbetsmiljö för sin personal samt vara en attraktiv arbetsgivare. Måttet är att personalens frisknärvaro ska öka samt att personalomsättningen ska minska. Nämnden har också mål specifika för olika personalgrupper, där ambitionen är att andelen behöriga och legitimerade förskollärare och lärare ska vara minst i nivå med riket inom var och en av nämndens skolformer, inklusive kulturskolan.

Utbildningsförvaltningen har tagit fram en handlingsplan för strategisk kompetensförsörjning. Frågan har aktualiserats genom den fackliga nationella huvudöverenskommelsen (HÖK18) ålägger alla skolor att förstärka sitt arbete för att säkra kompetensförsörjningen av lärare. Arbetet ska enligt överenskommelsen följas upp både lokalt och centralt. I Oxelösund har en arbetsgrupp med representanter för Lärarförbundet och för arbetsgivaren med rektorer, förvaltningschef och HR arbetat med det partsgemensamma arbetsmaterialet för att identifiera nuläge och framtida aktiviteter inom områdena arbetsorganisation, arbetstider, arbetsmiljö och lönebildning. Utbildningsförvaltningen har även tagit fram en plan för strategisk kompetensförsörjning som i enlighet med kommunstyrelsens inriktningsdokument utgår från ARUBA-modellen.

Av omvärldsanalysen utläses att prognoser visar på ett ökat behov av lärare. Antalet framtida pensionsavgångar förväntas öka från 7 stycken 2022 till 12 år 2024. Förvaltningen uppmärksammar risken att antalet examinerade lärare inte kommer räcka till för att tillgodose det kommande lärarbehovet på nationell nivå och att konkurrensen mellan arbetsgivare tilltar.

I tabellen nedan listar vi ett urval av pågående åtgärder som vi bedömer är väsentliga utifrån granskningens frågeställningar:

Område	Väsentliga pågående insatser 2022 (EY:s sammanfattning)
Attrahera	<p>Inom ramen för arbetsgivarvarumärket har bilder och berättelser med ett par medarbetare från utbildningsförvaltningen skapats. Dessa ska användas i kampanjer i sociala medier och på hemsidan. I Kommunövergripande aktiviteter och deltagande på mässor medverkar representanter från förvaltningen.</p> <p>Den nya skolorganisationen som genomfördes i steg 1 under 2021 innebär att skolorna har olika tematisk inriktning. Detta bedöms ha gett resultat för möjligheten att attrahera lärare.</p>
Rekrytera	<p>Förvaltningens chefer har utbildats i det digitala rekryteringsverktyget för att på ett enklare sätt kunna göra urval samt kommunicera med arbetssökande. Utbildning ska ges årsvis.</p> <p>En viktig källa för både marknadsföring och rekrytering är genom intag av vikarier i verksamheten. På enheterna finns idag husvikarier vilket stärker möjligheten till utveckling i arbetet och underlättar kontakt.</p> <p>Kommunen saknar närliggande lärosäten vilket försvårar möjligheten att ta emot studenter på praktik. Under 2022 har avtal tecknats för en studentplats för</p>

	arbetsplatsintegrerad lärarutbildning. Det innebär att lärarstudenten parallellt med sina studier arbetar hos kommunen.
Utveckla	Den interna rörligheten mellan förskolor och skolor ska uppmuntras genom att internannonsering i ett första skede används om man tror att kompetens kan finnas internt i förvaltningen. Fortbildning av lärare har skett med koppling till grundskolornas nya profilinektingar. Genom Skolverkets statsbidrag läraryftet har flera lärare genomgått distanskurser som breddar deras behörighet. Stöd ges till obehöriga som bedriver studier på sin fritid.
Behålla	Organisationen har setts över så att biträdande rektorer har ett tydligare personalansvar. Syftet är att skapa ett närmare ledarskap med färre medarbetare per chef. De deltar i kommunens introduktionsprogram för nya chefer. Lönekriterierna för pedagogiska arbeten har setts över och kommunicerats till alla medarbetare. Åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och skapa mer attraktiva arbetsplatser planeras på respektive skola. I regel är detta en integrerad del av det systematiska arbetsmiljöarbete, samt av det systematiska kvalitetsarbetet som årligen återspeglaras till utbildningsnämnden.

Utbildningsnämnden har inte identifierat några risker eller kontroller kopplade till kompetensförsörjning i sin internkontrollplan för 2022. Uppföljning av kompetensförsörjning och personalläge sker i samband med delårsrapport och årsbokslut, samt på förekommen anledning.

Förvaltningens bedömning är att rekrytering av behöriga lärare har blivit lättare, med fler kvalificerade sökande än tidigare, vilket tyder på att kommunen uppfattas som en mer attraktiv arbetsgivare.

6.2 Vård- och omsorgsnämnden fokuserar på äldreomsorgen men även inom social- och omsorgsförvaltningen sker positiv utveckling

Vård- och omsorgsnämnden bedriver verksamhet för kommuninvånare som är i behov av vård och omsorg samt stöd och rådgivning. Verksamheten är fördelad på två förvaltningar: social- och omsorgsförvaltningen och äldreomsorgsförvaltningen. Vård- och omsorgsnämnden har i sin verksamhetsplan för 2022 brutit ner kommunfullmäktiges övergripande mål enligt följande:

Utifrån koncernmålet "Trygg och värdig ålderdom" har vård- och omsorgsnämnden formulerat ett mål om att vikarieanvändningen ska minska inom äldreomsorgsförvaltningen. Detta relaterar till kommunfullmäktiges mål om förbättrad personalkontinuitet. Nämnden har också satt upp mål om att medarbetarnas kunskap om bemötande ska förbättras, och att de äldres förtroende för personalen ska öka både i hemtjänst och i särskilt boende. Samtidigt ska effektiviteten öka inom hemtjänsten, vari nämndens mål är att öka andelen utförd tid av beviljad tid.

Prioriterad verksamhetsutveckling under året som beslutats av nämnden inkluderar att tydliggöra struktur kring schemaläggning samt utveckla rutiner för bemanning av korttidsfrånvaro inom äldreomsorgsförvaltningen. Vidare ska roller och ansvar gällande rekrytering, schemaläggning och bemanning tydliggöras.

För både social- och omsorgsförvaltningen och äldreomsorgsförvaltningen finns målsättningar om ökad digitalisering. Detta är en av SKR:s rekommenderade nio strategier för att möta framtidens kompetensbehov. Nämnden har utöver digitalisering inte formulerat några mål avseende social- och omsorgsförvaltningens kompetensförsörjning, endast avseende äldreomsorgen.

Vård- och omsorgsnämnden har inget uttryckt mål avseende medarbetarundersökningen. De används dock som utvecklingsunderlag i verksamheterna i enlighet med vad som beskrivits i avsnitt 5.3.

Vård- och omsorgsnämnden har inte identifierat risker eller kontrollmoment relaterade till kompetensförsörjning i sin internkontrollplan för 2022. Uppföljning av kompetensförsörjning och personalläge sker i samband med delårsrapport och årsbokslut, samt på förekommen anledning.

Äldreomsorgsförvaltningen och Social- och omsorgsförvaltningen har en gemensam kompetensförsörjningsplan från 2018 då det endast fanns en förvaltning - Vård och omsorgsförvaltningen. Båda förvaltningarna har ett pågående arbete med att ta fram en ny kompetensförsörjningsplan för respektive förvaltning. Arbetet ska vara klart under hösten 2022.

6.2.1 Äldreomsorgsförvaltningen

Äldreomsorgsförvaltningen arbetar med biståndsbedömning för äldre, hemtjänst, särskilt boende samt demensboende för äldre, dagverksamhet, korttidsboende/växelvård, samt hälso- och sjukvårdsorganisation inklusive rehabilitering och hjälpmedel. Undersköterskor är en stor personalgrupp som i kommunens plan för strategisk kompetensförsörjning uppges vara briststyrke. Förvaltningen berörs även av briststyrkesgrupperna enhetschefer, sjuksköterskor och arbetsterapeuter.

Äldreomsorgsförvaltningen bevakar främst de demografiska prognoserna i syfte att förutsäga framtida personalbehov. Inom förvaltningen finns det ett systematiskt arbetssätt kring att sammanställda enheternas samlade rekryteringsbehov. Inom förvaltningen finns en bemanningsenhet som har det samlade ansvaret för rekrytering, bemanning och uppföljning av timanställda och vikarier. Bemanningenheten överblickar kompetens och erfarenhet, arbetade timmar och LAS-lista för hela äldreomsorgen. Arbete pågår under 2022 för att enheten även ska vara specialiserad på och ansvarig för all schemaläggning.

Äldreomsorgsförvaltningen har däremot arbetat fram en *förändringsbeskrivning 2023* som fastställdes av vård- och omsorgsnämnden i maj 2022. Förändringsbeskrivningen innehåller en analys av utfall och utmaningar i det tidigare arbetet med heltidsresan. Analysen visar att tidigare insatser där medarbetare fått önska tjänstgöringsgrad har lett till att fler medarbetare arbetar mer, vilket har frigjort resurstid i organisationen. Avsikten var att använda denna resurstid för att täcka upp planerade eller akuta vakanser i organisationen. Slutsatserna är dock att den frigjorda tiden huvudsakligen inte är fördelad på samma dygnstider som behoven. För att komma till rätta med detta har förvaltningen inlett arbete med *smarta schan* som syftar till att skapa mer hållbara och effektiva schan för både organisationen och medarbetarna.

Förändringsbeskrivning 2023 innehåller också en kartläggning av arbetssätt som skulle kunna effektiviseras genom digitalisering och därigenom minska behovet av personal. Bland dessa nämns digitala tillsynsamtal dagtid, inkontinenssensorer samt duschrobotar och sängar med upprensningstöd som prioriterade satsningar som både kan minska personalbehovet och öka livskvalitet och självständighet hos brukare. En konkret genomförande- eller investeringsplan ingår inte i beskrivningen. Plan för genomförande av aktiviteter sker enligt uppgift i förvaltningen. Åtterrapporering av förändringsbeskrivning sker sedan löpande till nämnden samt till kommunchef vid uppföljningsmöten. I förändringsbeskrivning finns en övergripande beskrivning av effekter och investeringskostnader för föreslagna åtgärder inom området digitalisering.

För att säkerställa möjligheten att rekrytera personal med rätt kompetens finns ett nära samarbete med Campus Oxelösund som i egenskap av vård- och omsorgscollege tillhandahåller yrkesutbildning för flera av förvaltningens yrkesgrupper. Det finns en bild hos såväl förvaltningschef som fackliga representanter att de som utexamineras inte har de kunskaper och färdigheter som krävs för att utföra arbetet. Förvaltningen står inför en stor utmaning att balansera akuta personalbehov mot att upprätthålla kompetenskrav. Det finns etablerade forum för dialog mellan förvaltning och ledning för Campus Oxelösund men svårigheter kvarstår.

Inom ramen för det statligt finansierade *Äldreomsorgslyftet* har förvaltningen genomfört flera insatser för att höja kompetensen hos medarbetare. Undersköterskor är en prioriterade grupp för

detta under 2022 med anledning av förändrade lagkrav (fast omsorgskontakt inom äldreomsorgen) samt för att förekomma eventuella framtida utbildningskrav som utreds. Tidigare har utbildningar inom bemötande samt språkförstärkande insatser varit prioriterade, liksom fortbildning av vårdbiträden till undersköterskor.

Timanställda och vikarier utgör en förhållandevis stor del av personalstyrkan. Det finns en rutin om att samtliga timanställda ska påbörja en yrkesutbildning för att få fortsätta inom kommunen, och måste fullgöra utbildning till vårdbiträde/undersköterska för att fast tjänst ska kunna erhållas. Enligt Kommunal frångås rutinen på grund av personalbrist.

Enligt förvaltningschef är ett viktigt fokusområde framgent att stärka det nära ledarskapet. Stora enheter och chefer som inte, i det dagliga arbetet, möter sina medarbetare bidrar till många utmaningar gällande såväl arbetsmiljö som personalens engagemang.

6.2.2 Social- och omsorgsförvaltningen

Social- och omsorgsförvaltningen arbetar med biståndsbedömning för barn, ungdomar och vuxna, färdtjänst och riksfärdtjänst, budget och skuldrådgivning, arbetsmarknadsinsatser, familjerätt, familjecentral, vård och behandling barn, alkoholtillstånd, behandlingscentrum med rådgivningsbyrå, personlig assistans, socialpsykiatri, daglig verksamhet, bostad med särskild service, korttidsvistelse och familjehem. Socialsekreterare är en stor yrkesgrupp som definierats som bristyrke i kommunens plan för strategisk kompetensförsörjning. Vakanta platser behöver i dagsläget bemannas av konsulter, framför allt inom enheten för barn- och unga.

Förvaltningen har under året etablerat en ny struktur för kompetensutveckling. En kompetensutvecklingsplan för varje personalgrupp listar alla utbildningar som medarbetarna förväntas genomgå under sin tid på förvaltningen, både grundläggande och specialiserande kurser. I och med strukturen får förvaltningen också en bättre överblick på befintlig kompetens och ett system för att dokumentera när medarbetarna senast gick respektive utbildning. Detta ger också bättre förutsättningar för att följa upp vilka medarbetare som behöver komplettera eller repetera utbildning. Utbildningsplanen ska tas i bruk under hösten 2022.

Resultaten från medarbetarundersökningarna är generellt sett positiva. Inom individ- och familjeomsorgsenheten för barn och unga har det förekommit påtagligt lägre resultat inom flertal parametrar. Enligt uppgift har det berott på en kombination av påfrestande arbetsuppgifter och personkonflikter inom enheten, och ett aktivt arbete har bedrivits för att vända situationen. Enligt förvaltningschef finns det goda möjligheter till förbättring de närmaste månaderna.

Det finns ett samarbete med närliggande högskolor och universitet i syfte att öka möjligheten till rekrytering. Förvaltningen tar emot två praktikanter varje termin. Vid rekryteringen av praktikanter är det en urvalsgrund att studenten bedöms ha rimliga förutsättningar att kunna fortsätta arbeta i kommunen eller länet efter avslutad utbildning.

6.3 Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden når redan fullmäktiges mål men har en sårbar verksamhet med få anställda

Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden ansvarar bland annat för kommunens detaljplanering, naturvård, GIS- mät- och kartverksamhet, gång- och cykelvägar. Nämnden utgör kommunens lokala prövnings- och tillsynsmyndighet enligt plan- och bygglagen samt miljö-, livsmedel- och tobakslagstiftning. Nämnden är även kommunens trafiknämnd. Inom förvaltningen arbetar 16 personer varav bygglovshandläggare är en definierad bristyrkesgrupp i kommunens plan för strategisk kompetensförsörjning.

I Miljö- och samhällsbyggnadsnämndens verksamhetsplan anges mål om att sjukfrånvaron ska minska. Ingångsvärdet 2021 var 3 procent, och målvärdet 2022-2024 är fem procent. Då förvaltningen är liten kan enskilda medarbetares frånvaro påverka statistiken kraftigt.

Nämnden inkluderar kommunfullmäktiges mål om att öka medarbetarengagemanget i sin verksamhetsplan. Nämndens utfall i medarbetarundersökningen visar på ett lågt resultat avseende medarbetarnas kunskap och förståelse om verksamhetens mål. Mot denna bakgrund pågår ett arbete med att se över operationaliseringen av kommunmålen och nämndens mål.

Nämnden har inte någon dokumenterad kartläggning av kompetensbehov eller någon handlingsplan för kompetensförsörjning. Förvaltningen är liten och tjänsterna är i hög grad specialiserade. Kommunens tillväxttakt har medfört relativt stadiga volymer för förvaltningen, varvid rekrytering främst är fyllnadsrekrytering vid vakanser. Enligt uppgift har personalomsättningen inom förvaltningen varit relativt hög under senare tid. Den samlade bedömningen är dock att Oxelösund har förhållandevis goda konkurrensmöjligheter gentemot närliggande kommuner. Attraktionen bedöms ligga i ett fördelaktigt löneläge, variation i arbetsuppgifter tack vare kommunens storlek, ett gott arbetsklimat samt möjlighet till flexibilitet och distansarbete.

En väsentlig del i förvaltningen kompetensförsörjning är verksamhetsutveckling och ständig förbättring av processer, verktyg och mallar förbättras i syfte att förenkla handläggarnas vardag och skapa mer effektiv handläggning. Det syftar också till att göra det enklare för nya medarbetare.

Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden har ett kontrollmoment avseende kompetensförsörjning i internkontrollplanen 2022. Kontrollmomentet avser att riskanalyser genomförs och handlingsplaner upprättas. I den första uppföljningen 2022 anges att analys av personalläget sker kontinuerlig och rapporteras i tertial- och årsredovisningar. Uppföljningssamtal genomförs cirka 1-2 månader efter att en medarbetare påbörjat sin anställning. Då kompetensbrist uppstår används konsultstöd. I uppföljningen av interkontrollplanen vid tertialrapport 1 anges att kontrollmomentet av kompetensförsörjningen är godkänd.

6.4 Kultur- och fritidsnämnden saknar kompetensförsörjningsplaner men har nöjda medarbetare

Kultur- och fritidsnämnden ansvarar för verksamheterna kultur, fritid och turism, vilket omfattar bibliotek, kultur, evenemang, konst, fritidsverksamhet med fritidsanläggningar, ungdomsverksamhet, fritidsgård, turistbyrå, konsumentinformation, kulturarvsfrågor och Oxelösundsarkivet. Totalt består förvaltningen av 16 personer. Bland yrkesgrupperna har bibliotekarier och utbildade fritidsledare definierats som bristyrkesgrupper i kommunens plan för strategisk kompetensförsörjning.

I Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan 2022-2024 formuleras följande mål utifrån kommunfullmäktiges målområde "Hållbar utveckling":

Nämndens mål	Mått	Ingångsvärde/bokslut 2021	Målvärde 2022	Målvärde 2023	Målvärde 2024
Medarbetare ska uppleva att de har en bra arbetssituation	Medarbetarindex MI (medarbetarundersökning görs vartannat år)	86 %	X	Lägst 80	X
	Hållbart medarbetarengagemang	4,48 av 5	Lägst 4,0	Lägst 4,0	Lägst 4,0

Nämndens förvaltning har ett inom kommunen jämförelsevis högt resultat på medarbetarundersökningen. Resultatet av medarbetarundersökningar hanteras vid APT-tillfällen. Efter senaste mätningen bedömdes resultatet vara tillfredsställande och inga särskilda utvecklingsområden identifierades med anledning av enkäten.

Nämnden har inte tagit fram ett eget mål kring sjukfrånvaro. Den ackumulerade sjukfrånvaron var vid tidpunkten för granskningen 10 procent. Enligt uppgift beror de höga sjuktalen på att det är en liten organisation där statistiken påverkas av enskilda sjukdomsfall. Intervjuade uppger att det finns möjlighet att vid sjukdom täcka upp för varandra inom de olika enheterna.

Det finns inga aktuella kompetensförsörjningsplaner framtagna. Den senaste som togs fram är från 2018. Det arbetssätt som definierats i kommunens inriktningsdokument för strategisk kompetensförsörjning uppges innebära en tidsinsats som inte står i proportion till nyttan med planen, och det är därav svårt att avsätta resurser för arbetet. Förvaltningen tar del av de centrala analyser och prognoser som förmedlas men har svårt att omsätta dessa i det egna kompetensförsörjningsarbetet. Kultur- och fritidsförvaltningen arbetar med individuella kompetensplaner. Vidare handlar rekryteringsarbetet främst om fyllnadsrekrytering av vakanta tjänster.

Kultur- och fritidsnämndens främsta utmaning är att rekrytera personal med rätt utbildning. Det är svårast att hitta utbildade bibliotekarier samt fritidsledare. Vid rekrytering framhävs organisationens fördelar vilka anges vara att medarbetare får stort ansvar, nya utmaningar i och med att det är en lite organisation, flexibilitet i arbetet samt ett bra arbetsklimat. Fritidsledare erbjuds även möjlighet att studera två timmar per vecka under arbetstid i syfte att fler ska utbilda sig.

Personalnyckeltal följs upp i samband med delårsrapport och verksamhetsberättelsen, i övrigt endast på förekommen anledning. Kultur- och fritidsnämnden har inte identifierat risker eller kontroller relaterade till kompetensförsörjning i sin internkontrollplan för 2022.

6.5 Det är osäkert om arbetet ger önskat resultat

Eftersom förvaltningarna i regel inte har definierat strategier och planer för en strategisk kompetensförsörjning sker det heller inte någon samlad uppföljning av arbetets resultat. Enskilda aktiviteter och insatser utvärderas fristående, och personalsituationen i stort följs upp genom nyckeltal. Det finns möjlighet för chefer att följa bland annat frånvarostatistik, pensionsavgångar, övertid och sjukfrånvaro genom systemstödet Hypergene.

Covid-19-pandemin har gjort det svårt att göra en rättvisande bedömning av om arbetet med att minska sjukfrånvaron har varit framgångsrikt. Orsaken är att ändrade förhållningssätt till symptom, karensdag och distansarbete har haft jämförelsestörande effekter för samtliga förvaltningar.

Kommunfullmäktiges mål om ett hållbart medarbetarengagemang följs konsekvent upp och är en integrerad del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunstyrelseförvaltningen har också vidtagit åtgärder för att skapa förutsättningar för snabbare återkoppling och åtgärder genom mer frekventa mätningar.

Kommunstyrelsen följer regelbundet upp den samlade personalsituationen. Dels genom delårsrapporter och årsredovisning, men också genom tematiska föredragningar, vilken kvartalsvis omfattar aktuella personalfrågor. I kommunstyrelsens internkontrollplan 2022 identifierades *rutin för rehabilitering* och *handlingsplan för systematiskt arbetsmiljö-, säkerhets- och hälsoarbete* som kontrollmoment. Föregående år fanns *rutin för rehabilitering*, *rekryteringsrutin* och *arbetsmiljöpolicy* som kontrollmoment och kommunstyrelsen noterade flera avvikelser i sin uppföljning. Av uppföljningen framkommer att det finns planerade eller vidtagna åtgärder för att komma till rätta med avvikelserna och förvaltningen bedömer att avvikelserna kommer att vara avhjälpta under 2022.

Covid-19-pandemin har gjort utvecklingen svår att följa gentemot föregående år till följd av striktare krav för medarbetare att stanna hemma vid lindriga symptom.

7. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfrågor	Sammanfattad bedömning
<p>Har gällande mål för kompetensförsörjningsarbetet brutits ner för att möjliggöra en ändamålsenlig styrning?</p>	<p>Delvis. Kommunfullmäktige har satt upp mätbara mål avseende sjukfrånvaro och medarbetarengagemang. Dessa mål återfinns helt eller delvis med egna mål och nyckeltal i nämndernas verksamhetsplaner. Kultur- och fritidsnämnden har inte tagit egna beslut kring målet om sjukfrånvaro men följer upp nyckeltalen i sin redovisning. Vård- och omsorgsnämnden har för äldreomsorgen beslutat om flera nämndmål för kompetensförsörjning men inkluderar inte sin socialtjänstverksamhet. På förvaltningsnivå ser vi dock att styrning och åtgärder av varierande grad förekommer i alla förvaltningar.</p> <p>Utöver de två mätbara målen har kommunstyrelsen tillsett att det finns koncerngemensamma strategier som återkopplar till kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. Till detta finns det styrande dokument som ska ge ett ramverk för styrning och samordning, men dessa efterlevs inte av förvaltningarna. Kommunstyrelsen har gett direktiv till sin förvaltning om att öka arbetet med att möta framtidens kompetensutmaningar. Kommunstyrelsen har satt upp mål inom områden där de saknar mandat att ge uppdrag till kommunens förvaltningar och bolag, men där kommunstyrelseförvaltningen har i uppdrag att genom kompetens, stöd, service och kommunikation möjliggöra att målen uppnås.</p>
<p>Finns aktuella kartläggningar och kompetensmatriser, riskanalyser och planer som stöd för det operativa arbetet?</p> <p>Med vilka funktioner sker dialoger för att fånga upp kompetensbehov?</p>	<p>Delvis. På kommunövergripande nivå finns det framtagna kartläggningar, riskanalyser och planer med åtgärder som kan vara stöd i det operativa arbetet. Analysen omfattar bland annat personalstruktur och organisation, prognos över pensionsavgångar, sysselsättningsgrad, sjukfrånvaro, utfall av publicerade jobbannonser samt en omvärldsanalys med definierade bristyrken i kommunen. Den senaste sammanställda kompetensförsörjningsplanen för kommunen som helhet gjordes 2020, men delar av underlaget har setts över vid senare tillfälle och presenterats vid exempelvis chefsutbildning.</p> <p>Inom kommunstyrelseförvaltningen finns en HR-enhet som ansvarar för det övergripande och strategiska arbetet, men på respektive nämnds förvaltning är förvaltningschef ansvarig. Inom de större förvaltningarna engageras biträdande förvaltningschefer och enhetschefer i att bevaka behov av kompetens, men inga dedikerade HR-resurser förekommer. På individnivå är kompetensutvecklingsbehov en fråga för ansvarig chef tillsammans med den enskilda medarbetaren.</p>
<p>Möjliggör kommunens (risk)analyser och underlag en ändamålsenlig bedömning av behovet av kompetens, på kort och lång sikt?</p>	<p>Delvis. Vår bedömning är att det finns en rimligt god bild av behovet utifrån kända förutsättningar. Bilden är i hög grad baserad på operativ kännedom om organisationen och inte belagd genom kartläggningar och analyser. Fokus ligger i hög grad på bemanning den närmaste tiden.</p> <p>Kommunen har befolkningsprognoser men dessa är enligt intervjuade svåra att tillämpa i analyserna av kompetensbehov,</p>

Revisionsfrågor	Sammanfattad bedömning
<p>Görs tillräckliga riskbedömningar och kartläggningar med avseende på arbetsmiljö (exempelvis genom oberoende avslutssamtal), som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare?</p> <p>Analyseras personalomsättningen på ett adekvat sätt?</p>	<p>givet att volymförändringarna i regel är små (undantaget äldreomsorgen). En brist är att kommunen enbart periodvis haft möjlighet att göra statistiska analyser av personalomsättningen. En medarbetare som nyligen har anställts har fått arbetsuppgiften och kommer framöver att ta fram sådana analysunderlag.</p> <p>Medarbetarundersökning genomförs regelbundet och är ett underlag både i det systematiska arbetsmiljöarbetet och i annat utvecklingsarbete. Under 2022 har undersökningen genomförts i form av två kortare enkäter, s.k. pulsmätningar, vilket möjliggör en tätare uppföljning av medarbetarnas mående. Svarsfrekvensen har sjunkit kraftigt mot föregående år varvid nya angreppssätt för information om enkäten testas framgent. Medarbetarundersökningen följs upp vid APT-tillfällen på respektive enhet, på förvaltningsledningsnivå samt på kommunledningsnivå och ligger till grund för planering av åtgärder. Formaliserade riskbedömningar och arbetsmiljöronder sker vid behov, tex vid verksamhetsförändring eller tillbud.</p> <p>Kommunen har etablerade rutiner för att samla in synpunkter från medarbetare som slutar. Förvaltningschefer/enhetschefer genomför avslutssamtal. För att ge ytterligare en kanal för synpunkter skickar HR-enheten också en avslutsenkät med möjlighet till anonyma svar. Detta resultat sammanställs på kommunövergripande nivå och presenteras för kommunledningsgruppen.</p>
<p>Vilka åtgärder vidtas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt samt vara en attraktiv arbetsgivare?</p> <p>Exempelvis med avseende på yrken där det är brist på arbetskraft?</p> <p>Vilka åtgärder vidtas för att behålla och belöna attraktiva kompetenser?</p>	<p>I alla granskade verksamheter beskrivs det dagliga arbetet med att utveckla verksamhet, kvalitet, arbetsformer och arbetsmiljö som den viktigaste nyckeln till att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Förvaltningarna har varierande utmaningar och arbetssätt för att uppnå detta. På kommunledningsnivå har en kommunikationsplan för arbetsgivarvarumärket tagits fram för att ge en tydligare bild av kommunen och stötta förvaltningarna i deras arbete med att attrahera och rekrytera rätt medarbetare.</p> <p>Äldreomsorgsförvaltningen är den förvaltning som i störst utsträckning behöver öka sin kapacitet de närmaste åren. Inom äldreomsorgen finns det en uttalad strategi om att få fler medarbetare att arbeta mer. Införandet av heltid som norm har gett mer tillgänglig arbetstid men schemalägningsmodellen har inneburit att tiden inte finns den tid på dagen när behoven är som störst. Försök med en ny modell pågår under 2022. Äldreomsorgsförvaltningen har också på ett strukturerat sätt kopplat digitaliseringsstrategier till sitt arbete med långsiktig kompetensförsörjning.</p> <p>Övriga förvaltningar behöver bibehålla eller i liten utsträckning utöka sin personalstyrka. Inom utbildningsförvaltningen har det nyligen skett en översyn av chefsstrukturen för att skapa ett närmare och tydligare ledarskap. Inom social- och omsorgsförvaltningen har riktade satsningar sats in för att stötta</p>

Revisionsfrågor	Sammanfattad bedömning
	<p>en specifik enhet med svårigheter att behålla personal och välmående.</p> <p>Kommunens löneläge uppges av de intervjuade inte vara ett stort problem för möjligheten att attrahera medarbetare. I syfte att behålla erfarna medarbetare finns ett aktivt arbete med att säkerställa rättvisa löner. Kommunen tillämpar en snedsitsmodell där medarbetare som halkat efter i löneutvecklingen, ofta till följd av ökade ingångslöner inom sin yrkesgrupp, kan få en särskild löneökning i syfte att komma upp i ett rättvist löneläge.</p> <p>Kompetensutveckling av chefer säkerställs av kommunstyrelsens förvaltning i form av både introduktionsprogram, ledarfrukostseminarier och tematiska utbildningsdagar. Introduktion av nyanställda har identifierats som ett utvecklingsområde genom medarbetarenkäten. Detta är ett pågående utvecklingsområde. För enskilda medarbetare finns i övrigt inget samlat grepp om kompetensutvecklingen och respektive förvaltning har olika strategier. Inom social- och omsorgsförvaltningen pågår ett arbete med att implementera strukturerade utbildningsspår för olika yrkesgrupper som omfattar både grundkompetens och fortbildning/specialisering. Inom utbildnings- och äldreomsorgsförvaltningarna är fortbildningen i hög grad kopplad till tillgängliga statsbidrag och anpassade utifrån villkoren för dessa. Äldreomsorgsförvaltningen har också en nära samverkan med Campus Oxelösund kring både yrkesutbildningar och fortbildning. De små förvaltningarna saknar långsiktiga strukturer och planerar sin kompetensutveckling utifrån årets identifierade behov på grupp- och individnivå.</p>
<p>Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?</p>	<p>Eftersom förvaltningarna i regel inte har definierat långsiktiga strategier och planer sker det heller inte någon samlad uppföljning av arbetet sett till ett längre perspektiv. Enskilda aktiviteter och insatser utvärderas fristående, och personalsituationen i stort följs upp genom nyckeltal. Det finns möjlighet för chefer att följa bland annat frånvarostatistik, pensionsavgångar, övertid och sjukfrånvaro genom verksamhetssystemet Hypergene.</p> <p>Kommunfullmäktiges mål om ett hållbart medarbetarengagemang följs konsekvent upp och är en integrerad del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunstyrelseförvaltningen har också vidtagit åtgärder för att skapa förutsättningar för snabbare återkoppling och åtgärder genom mer frekventa mätningar.</p> <p>Covid-19-pandemin har gjort utvecklingen av sjukfrånvaro och satsningarna på hälsofrämjande arbete svårt att följa upp gentemot tidigare år till följd av striktare krav för medarbetare att stanna hemma vid lindriga symptom.</p> <p>Kommunstyrelsen följer regelbundet upp den samlade personalsituationen. Dels genom delårsrapporter och</p>

Revisionsfrågor	Sammanfattad bedömning
	<p>årsredovisning, men också genom tematiska föredragningar, vilken kvartalsvis omfattar aktuella personalfrågor.</p> <p>Det sker ingen uppföljning av om kommunen externt uppfattas som en attraktiv arbetsgivare eller ej. Utbildningsförvaltningens bedömning är att rekrytering av behöriga lärare har blivit lättare, med fler kvalificerade sökande än tidigare. Inom äldreomsorgen är uppfattningen att de sökande är mindre kvalificerade för arbetet vilket ställer högre krav på kommunen avseende introduktion, språkutbildning och kompetensutveckling. Övriga förvaltningar beskriver tillfälliga variationer snarare än strukturella.</p>

Oxelösund 2022-11-16

Nina Högberg
Certifierad kommunrevisor

Lina Hedlund
Verksamhetsrevisor

8. Bilagor

8.1 Intervjuade

- HR-chef
- Förvaltningschef Social- och omsorgsförvaltningen
- Förvaltningschef Utbildning
- Förvaltningschef Äldreomsorgsförvaltningen
- Kultur- och fritidschef
- Miljö- och Samhällsbyggnadschef
- Representanter från Kommunal sektion Nordost

8.2 Dokumentförteckning

- Mål och budget 2022-2024, fastställd av kommunfullmäktige 2021-11-10 Kf §103
- Personalpolitiskt program
- Plan för strategisk kompetensförsörjning 2020
- Handlingsplan Strategisk kompetensförsörjning med uppföljning 220906
- Inriktningsdokument för strategisk kompetensförsörjning
- Kommunikationsplan för arbetsgivarvarumärke 2022-2024
- Medarbetarpuls 2022
- Medarbetarundersökning 2021
- Kompetensförsörjningsplan kommunstyrelseförvaltningen 2019
- *Kompetensutmaningen*, underlag från chefsintroduktion 2022-03-08
- Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2022-2024
- Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan 2022-2024
- Utbildningsnämndens Budget- och verksamhetsplan 2022-2024
- Miljö- och samhällsbyggnadsnämndens verksamhetsplan 2022-2024
- Vård- och omsorgsnämndens verksamhetsplan 2022-2024
- Kommunstyrelsens internkontrollplan 2021
- Kommunstyrelsens internkontrollplan 2022
- Vård- och omsorgsnämndens Förändringsbeskrivning 2023. Antagen 2022-05-24.
- Vård- och omsorgsnämndens internkontrollplan 2022
- Miljö- och samhällsbyggnadsnämndens internkontrollplan 2022
- Kultur- och fritidsnämndens internkontrollplan 2022
- Utbildningsnämndens internkontrollplan 2022
- Utbildningsplan social- och omsorgsförvaltningen
- Vård- och omsorgsnämnden - Delårsuppföljning per augusti 2022
- Modell för kompetensutveckling inom VOF 2015
- Utbildningsplan vård- och omsorgsförvaltningen (utkast)
- LAS-rutiner inom äldreomsorgsförvaltningen
- Kompetensförsörjningsplan utbildningsförvaltningen 2022