

# Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Nacka kommun



## Innehållsförteckning

Innehållsförteckning .....	1
1. Sammanfattning och rekommendationer .....	2
2. Inledning.....	3
2.1 Bakgrund .....	3
2.2 Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3 Metod och genomförande .....	3
2.4 Ansvarig nämnd/styrelse .....	3
2.5 Revisionskriterier .....	3
3. Utgångspunkter .....	4
3.1 Mål och budget .....	4
3.2 Organisation.....	5
3.3 Ansvarsfördelning .....	5
3.4 Kommunalt anställda, indikatorer och medarbetarundersökningar .....	6
4. Personalprocess .....	7
4.1 Det finns beslutade former för personalprocessen.....	7
4.2 Det saknas dokumenterade behovsanalyser av personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt .....	9
4.3 Viss dialog mellan nämnder och kommunstyrelsen .....	10
4.4 Nacka arbetar för att utveckla sin rekryteringsprocess .....	11
4.5 Det bedrivs arbete för att uppnå målet som attraktiv arbetsgivare .....	13
4.6 Rutiner för avgångssamtal finns men informationen aggregeras och analyseras inte ....	14
5. Sammanfattande bedömning .....	14
6. Svar på revisionsfrågor.....	16
Bilaga 1: Källförteckning .....	18

## 1. Sammanfattning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning för att bedöma om processen för personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenlig.

I personalprocess ingår att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, lönesätta, behålla och avsluta medarbetare. Det ingår även att följa upp att medarbetarpolicyn har genomslag i organisationen och stödja utvecklingen av arbetsmiljöarbetet. Enligt Nacka kommuns styrmodell och delegationsordning är kommunstyrelsen kommunens personalorgan vilket innebär ansvar för samtlig personal.

Kommunfullmäktige har i Mål och budget 2023-2025 fastställt fyra övergripande mål. Kommunstyrelsen ska inom det övergripande målet *"bästa utveckling för alla"* arbeta för att kommunen ska vara en *"attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade arbetare."*

Den samlade bedömningen är att personal- och kompetensförsörjning i huvudsak är ändamålsenlig. Bedömningen grundar sig på följande iakttagelser.

- ▶ Det finns en övergripande styrning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning genom styrdokument med mål, strategier och policys.
- ▶ Det framkommer genomgående i granskningen att Nackas attraktivitet som arbetsgivare är god. Däremot sker inga analyser av nämndernas behov av personal och kompetens trots att dessa ansvarar för behovsbedömningar inom sina verksamheter.
- ▶ Av jämförande statistik framgår att Nacka kommun har en konkurrenskraftig lönenivå i förhållande till andra kommuner men det saknas jämförelser med privata arbetsgivare.
- ▶ Kommunstyrelsen analyserar kommande rekryteringsutmaningar men gör ingen övergripande behovsanalys på kort och lång sikt.
- ▶ Kommunstyrelsen vidtar flera åtgärder i syfte att öka attraktiviteten som arbetsgivare. Bilden av Nacka som attraktiv arbetsgivare följs även upp i medarbetarenkäter där utfallet visar att Nacka får högre resultat än genomsnittet av kommuner. Insatser för att öka kommunens attraktivitet utgår från analyser från verksamheten men dessa är inte dokumenterade vilket gör det svårt att följa upp vilka effekter respektive insats haft.

### **Utifrån granskningsresultatet rekommenderas kommunstyrelsen**

- ▶ Dokumentera analyser av det kort- och långsiktiga personal- och kompetensbehovet.
- ▶ Utvärdera gjorda insatser som grund för ytterligare åtgärder.
- ▶ Undersök behovet av personal- och kompetensförsörjningsplaner inom specifika yrkesområden främst de där det finns en nationell kompetensbrist.
- ▶ Överväg en strukturerad form för avgångssamtal med samlad uppföljning av informationen för att identifiera förbättringsområden.

### **Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi granskade nämnder**

- ▶ Säkerställ en tillräcklig kommunikation med kommunstyrelsen kring bedömningar av personal- och kompetensbehoven inom respektive verksamhet och specifika yrken.

## 2. Inledning

### 2.1 Bakgrund

I den styrmodell Nacka kommun tillämpar råder konkurrensneutralitet mellan egen regi och privata utförare. Egenregiverksamheten är organiserad under kommunstyrelsen och dess verksamhetsutskott fördelad mellan affärsområdena välfärd skola och välfärd samhällsservice.

Kommunstyrelsen är kommunens personalorgan och i detta ingår bland annat personalansvar för samtlig personal, att tillhandahålla kommunal produktion av tjänster i den omfattning som efterfrågas samt att ansvara för produktionen av tjänster inom samtliga nämnders ansvarsområden. Kommunen tillämpar processorienterat arbetssätt där personalprocessen ska bidra till att Nacka kommun utvecklas som attraktiv arbetsgivare i framkant med stolta, motiverade, kompetenta och friska medarbetare. I processen ingår kompetensförsörjning; att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, lönesätta, behålla och avsluta medarbetare. Det ingår även att följa upp att medarbetarpolicyn har genomslag i organisationen och stödja utvecklingen av arbetsmiljöarbetet.

### 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om det finns en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor

- ▶ Är samarbetet mellan kommunstyrelse och respektive facknämnd sådant att kommunstyrelsen kan tillhandahålla efterfrågad personalvolym och kompetensnivå?
- ▶ Fungerar personalprocessen på avsett sätt?
- ▶ Är den strategiska personal- och kompetensförsörjningen relevant i förhållande till behov?
- ▶ Vilka åtgärder vidtas för att öka kommunens attraktivitet som arbetsgivare och är dessa effektiva i förhållande till behoven på kort och lång sikt?
- ▶ Genomförs avgångssamtal med personal som lämnar sin anställning och hur tillvaratas i förekommande fall den informationen?
- ▶ På vilket sätt tas de anställdas och de fackliga organisationernas erfarenheter och förslag tillvara i rekryteringsprocessen?

### 2.3 Metod och genomförande

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med företrädare för välfärd samhällsservice, välfärd skola, HR-staben och stadsledningskontoret. Intervjuer har även genomförts med presidierna i kommunstyrelsen, miljö- och stadsbyggnadsnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden samt nämnden för arbete och försörjning. Intervjuade funktioner samt granskade dokument framgår av bilaga 1.

### 2.4 Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen avser kommunstyrelsen, miljö- och stadsbyggnadsnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden samt nämnden för arbete och försörjning.

### 2.5 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer i första hand beslutade av fullmäktige.

De revisionskriterier som utgör bedömningsgrunder för denna granskning är kommunallagen och av fullmäktige antagna styrdokument.

### 3. Utgångspunkter

#### 3.1 Mål och budget

Mål och budget 2023-2025 är Nacka kommuns övergripande styrdokument för styrelse och nämnder och fastställer inriktningen de kommande tre åren.

I mål och budget finns fyra styrprinciper som är grunden för den politiska styrningen och vägleder verksamheterna så mål och god ekonomisk hushållning säkerställs. De fyra styrprinciperna är

- ▶ Särskiljande av finansiering och produktion
- ▶ Konkurrens genom kundval eller upphandling
- ▶ Konkurrensneutralitet
- ▶ Delegerat ansvar och befogenheter

Enligt den fjärde styrprincipen ska delegering ske på sådant sätt att ansvaret ligger på lägsta effektiva nivå och i Nacka kommun har den kommunala produktionen stort utrymme att själva besluta hur verksamheten ska utformas. Denna princip beskrivs som viktig för att på bästa sätt möta konkurrensen inom respektive verksamhetsområde.

I mål och budget beskrivs kommunstyrelsens fokusområden 2023-2025 i rollen som nämnd. Inom det övergripande målet "*bästa utveckling för alla*" framgår att kommunstyrelsens fokus är att arbeta för att kommunen ska vara en "*attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade arbetare.*" För att nå målet anses kompetensförsörjningen vara avgörande. Kommunen ska agera proaktivt och strategiskt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens.

Under budgetperioden ska satsningar på employer branding, studentsamarbeten, hälsocoachning och inspiration för ökad fysisk och mental träning intensifieras för att stärka Nacka kommun som en attraktiv arbetsgivare i framkant. Nya styrdokument ska tas fram, bland annat för resultat- och leveranskontrakt, kompetensförsörjning samt ny medarbetarpolicy som ytterligare synliggör det förhållningssätt som kommunen ska genomsyras av.

Kommunstyrelsen ska fokusera på

- ▶ Introduktion av nya medarbetare ska vidareutvecklas.
- ▶ Genom omställningsavtalet KOM-KR ska ökad satsning på kompetensutveckling och livslångt lärande bli möjlig.
- ▶ Förmånserbjudanden och aktiviteter som stärker medarbetarnas hälsa och gemenskap ska erbjudas kontinuerligt.
- ▶ Nya dialogkoncept för arbetsmiljöarbetet.
- ▶ Systemstöd som möjliggör lansering av en utvecklad målstyrningsprocess samt nätverk för skyddsombud, teamledare, chefer och hälsoinspiratörer.

## 3.2 Organisation

Nacka kommuns organisation består av stadsledningskontoret samt myndighets- och huvudmannaenheter och stödenheter. Stadsledningskontorets uppdrag är att utifrån politiska mål och visioner styra och leda kommunens organisation samt ge det stöd som behövs för att kommunstyrelsen och nämnderna ska kunna ta det politiska ansvaret. Myndighets- och huvudmannaenheterna tar fram underlag för beslut, följer upp verksamheten utifrån beslutade mål samt fattar myndighetsbeslut på delegation från nämnderna. Stödenheterna arbetar med de funktioner som behövs för att organisationen ska fungera som helhet, exempelvis löneadministration, in- och utbetalningar och gemensamma IT-system.

Den kommunala produktionen av välfärdstjänster sker i välfärd skola och välfärd samhällsservice som ansvarar för den kommunala driften av välfärd.

## 3.3 Ansvarsfördelning

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen ska tillhandahålla kommunal produktion av tjänster i den omfattning som efterfrågas och ansvarar för produktionen av tjänster inom samtliga nämnders ansvarsområden. Vidare framgår att kommunstyrelsen är kommunens personalorgan, i detta ingår bland annat följande ansvarsuppgifter.

- ▶ Personalansvar för samtlig personal
- ▶ Anställa stadsdirektör
- ▶ Med bindande verkan för kommunen, genom kollektivavtal eller på annat sätt, reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- ▶ Förhandla på kommunens vägnar enligt lagen om medbestämmande i arbetslivet
- ▶ Ansvara för frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- ▶ Ansvara för de frågor som faller inom personalorganets verksamhetsområde

Enligt reglementet är styrelsens verksamhetsutskott ansvariga för att bereda ärenden som avser kommunstyrelsens ansvar för produktion av tjänster. Av delegationsordning framgår att arbetsutskottet beslutar i övergripande frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Vidare har ett antal beslutsområden delegerats angående kommunstyrelsens uppgifter som personalorgan samt bestämmelser om personal inom myndighets- och huvudmannaorganisationen och produktionsverksamheterna. Inom välfärd skola och välfärd samhällsservice har produktionsdirektörerna delegerats beslut om anställning av rektor, affärsområdeschef eller annan personal direkt underställd produktionsdirektör. Produktionsdirektören kan även efter samråd med stadsdirektören eller vid dennes frånvaro HR-direktör besluta om lön, avstängning, disciplinpåföljd, uppsägning, eller avsked av rektor, affärsområdeschef eller annan personal direkt underställd produktionsdirektör. Denna princip fortsätter längre ut i produktionsverksamheten till verksamhetschefer och biträdande rektorer som bland annat kan fatta beslut om anställning inom sina områden. På detta sätt skapas en delegationsordning i enlighet med styrprincipen om delegerat ansvar vilket ska medföra att befogenheter att fatta beslut delegeras till lägsta effektiva nivå.

Nämnderna har inget personalansvar men ansvar för att planlägga, samordna och utveckla sina ansvarsområden exempelvis att göra bedömningar av verksamhetsbehov samt verka för ett bra och allsidigt utbud inom kommunen.

### 3.4 Kommunalt anställda, indikatorer och medarbetarundersökningar

Av årsredovisningen för 2022 framgår att kommunen har 4 419 medarbetare varav

- ▶ 87 % tillsvidareanställda
- ▶ 13 % visstidsanställda
- ▶ 78 % arbetar inom produktionen varav 58 % inom välfärd skola och 20 % välfärd samhällsservice
- ▶ 22 % arbetar inom myndighets- och huvudmannorganisationen
- ▶ 73 % kvinnor och 27 % män

Antal anställda och könsfördelningen ligger på ungefär motsvarande nivåer som tidigare år och medelåldern för de anställda uppgår till 46 år, vilket är ett år yngre än år 2021.

Ett antal resultatindikatorer finns i bilaga 1 till mål och budget med bäring på personalområdet. För dessa har målvärden tagits fram och redovisas i tabellen nedan tillsammans med resultat för 2022.

Indikatorer	Utfall 2021	Utfall 2022	Målvärde 2022	Målvärde 2023
Hållbart medarbetarengagemang, HME	80	80	83	81%
Attraktiv arbetsgivare	70%	66%	77%	72%
Grundläggande värderingar genomsyrar arbetsplatsen	76%	79%	82%	77%
Total nöjdhet med arbetssituationen	71%	72%	74%	72%

Kommunen genomför medarbetarundersökning varje år. Resultatet från undersökningen redovisas i tjänsteskrivelse som kommunstyrelsen tagit del av den 5 december 2022. I skrivelsen redovisas resultatet från medarbetarundersökningen för de fyra indikatorerna i mål och budget. Medarbetarundersökningen innehåller drygt 80 frågor och möjliggör enligt skrivelsen kommunstyrelsens uppföljning av medarbetarpolicyns förhållningssätt, effekten av det systematiska arbetsmiljöarbetet och de resultatindikatorer som analyseras för personalområdet. Undersökningen utförs och analyseras av Zondera och sammanställs av HR-direktör i tjänsteskrivelsen. Medarbetarundersökningen är en central del av det systematiska arbetsmiljöarbetet och utgör underlag för riskbedömning av arbetsmiljön samt för medarbetardialogen på varje arbetsplats i syfte att förbättra resultaten. Riskbedömningen utgör ett viktigt underlag för åtgärder som prioriteras och drivs av varje chef. Medarbetardialogen om undersökningens resultat är utgångspunkt för de frågor som medarbetarna prioriterar och fokuserar på i arbetsplatsens handlingsplan avseende måluppfyllelsen personalområdet. Svarsfrekvensen uppgick år 2022 till 89 %. Det görs ingen bortfallsanalys.

Av medarbetarundersökningen 2022 framgår att

- ▶ Hållbart medarbetarengagemang (HME) mäts utifrån svar på frågor om medarbetarnas upplevelse av ledarskap, styrning och motivation var 80, vilket är oförändrat jämfört med föregående år men under målvärdet på 83.
- ▶ Indikatorn "attraktiv arbetsgivare" var 66 % och beskriver andel medarbetare som kan rekommendera andra att söka jobb inom kommunen.

Detta var fyra procentenheter lägre än föregående år och under målnivån på 77 % men samtidigt tre procentenheter mer än Zonderas jämförelsetal.

- ▶ Andel medarbetare som instämmer i att den grundläggande värderingen genomsyrar arbetsplatsen uppgick till 79 % vilket var tre procentenheter fler än föregående år och 20 procentenheter fler än Zonderas jämförelsetal, däremot tre procentenheter lägre än målvärdet på 82 %.
- ▶ Andelen medarbetare som uppger att de totalt sett är nöjda med arbetssituationen uppgick till 72 % vilket är en procentenhet mer än föregående år och sex procentenheter mer än Zonderas jämförelsetal, däremot två procentenheter under målvärdet på 74 %.

## 4. Personalprocess

### 4.1 Det finns beslutade former för personalprocessen

På kommunens hemsida beskrivs personalprocessen på följande sätt:

*"Personalprocessen bidrar till att Nacka kommun utvecklas som en attraktiv arbetsgivare i framkant med stolta, motiverade, kompetenta och friska medarbetare. I processen ingår kompetensförsörjning; att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och lönesätta medarbetare. Det ingår även att följa upp att medarbetarpolicyn har genomslag i organisationen och stödja utvecklingen av arbetsmiljöarbetet."*

Den politiska styrningen av kommunens personalprocess uttrycks främst genom kommunens medarbetarpolicy och chefs- och ledarstrategin som visar det förhållningssätt som organisationen ska genomsyras av och som ska bidra till att öka kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

Av medarbetarpolicyn (fastställd av kommunstyrelsen år 2018) framgår att allt arbete utgår från kommunens styrmodell vilket innebär att arbetet ska genomsyras av visionen om *"öppenhet och mångfald"* och den grundläggande värderingen *"förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga - samt för deras vilja att ta ansvar"*. Genom principen om delegerat ansvar till lägsta effektiva nivå ska förutsättningar för *"effektfulla medarbetare i alla led"* skapas. Vidare beskriver kommunstyrelsen i policyn hur kommunen som arbetsgivare ska främja hälsa och hållbar utveckling, professionellt bemötande av alla och skapa attraktiva arbetsplatser med hållbart medarbetarengagemang.

Medarbetarpolicyn innehåller även utgångspunkter för arbetet med kompetensförsörjning. Det framgår att kommunen ska agera proaktivt och strategiskt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare för att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Policyn innehåller också kommunstyrelsens principer för lönesättning där det framgår att lönesättningen är ett styrinstrument som syftar till att uppmuntra varje medarbetare att bidra till kontinuerlig verksamhetsförbättring och för att leva upp till medarbetarpolicyn. Den ska även stärka kommunens möjlighet att ständigt utvecklas och som en attraktiv arbetsgivare i framkant behålla kompetenta, motiverade, stolta och handlingskraftiga medarbetare.

Vid löneöversynen ska chefen bedöma medarbetarens

- ▶ måluppfyllelse, resultat och bidrag till verksamhetsförbättringar
- ▶ arbetsprestationen utifrån hur medarbetaren når framgång
- ▶ arbetsuppgifternas svårighetsgrad/komplexitet
- ▶ löneläget i relation till kommunens lönestruktur och marknadskänslighet



Representanter för fackliga organisationer framhåller att löneerbjudandet vid nyanställning oftast är lägre än vad som erbjuds hos andra arbetsgivare och att kommunen går miste om kvalificerade personer då efterfrågad lön inte erbjuds. Vidare framhålls att anställda upplever sig ofta får höra att det saknas resurser för löneökningar vilket leder till att många väljer att säga upp sig. Emellertid uppges att lönesättningsprocessen ändå fungerar väl, bland annat sker lönekartläggning varje år som är obligatoriskt för chefer att delta vid och där de fackliga organisationerna bjuds in.

#### Nacka kommuns lönenivåer

Statistik från Kolada		2021 <sup>1</sup>
Medianlön kvinnor anställda av kommunen, kr	Alla kommuner (ovägt medel)	31 312
	Liknande kommuner <sup>2</sup>	35 013
	<b>Nacka</b>	<b>36 700</b>
Medianlön män anställda av kommunen, kr	Alla kommuner (ovägt medel)	30 894
	Liknande kommuner	33 747
	<b>Nacka</b>	<b>34 369</b>

Av tabellen framgår att Nacka kommuns lönenivåer är konkurrenskraftiga i förhållande till andra kommuner. Det finns emellertid ingen statistik över hur Nacka kommuns lönenivåer förhåller sig till privata företag med motsvarande produktion.

Kommunstyrelsens syfte med chefs- och ledarstrategin (fastställd år 2013) är att kommunen ska *"attrahera, rekrytera och utveckla chefer som gör Nacka bäst på att vara kommun."* Strategin omfattar bland annat hur kommunen gör för att:

- ▶ Attrahera de bästa cheferna
- ▶ Identifiera och utveckla talanger
- ▶ Analysera verksamheten och chefens uppdrag
- ▶ Rekrytera de bästa cheferna
- ▶ Följa upp och lönesätta chefer
- ▶ Utveckla, stödja och vid behov avveckla chefer

Av chefs- och ledarstrategin samt av intervjuer framgår att det vid anställning upprättas resultatkontrakt som ska användas som underlag för arbetsvärdering och följas upp genom resultat- och utvecklingsdialog där förväntningar löpande diskuteras och återkoppling ges på vad som fungerar bättre och vad som fungerar sämre.

<sup>1</sup> Sammanställda jämförelsetal för helåret 2022 ännu ej publicerade.

<sup>2</sup> Ekerö, Huddinge, Järfälla, Lomma, Sollentuna, Täby, Vaxholm

## 4.2 Det saknas dokumenterade behovsanalyser av personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt

I årsredovisning 2022 sammanfattas föregående års personalomsättning så här:

- ▶ Personalomsättning, exklusive pensionsavgångar var 11,5 %
- ▶ Personalomsättning, inklusive pensionsavgångar var 13,5 %
- ▶ Inom välfärd Skola har personalomsättningen ökat med 0,6 procentenheter
- ▶ Inom välfärd Samhällsservice har personalomsättningen ökat med 2,5 procentenheter
- ▶ För myndighets- och huvudmannorganisationen har personalomsättning ökat med 4,6 procentenheter
- ▶ 78 personer gick i pension, en ökning jämfört med 2021 då antalet pensionsavgångar var 67
- ▶ De närmaste fem åren beräknas i genomsnitt ett åttiotal medarbetare gå i pension varje år
- ▶ Den genomsnittliga pensionsåldern uppgick till 65,3 år vilket är en minskning jämfört med 2021 då den var 66 år

Det genomförs kontinuerliga analyser av personalavgångar inklusive och exklusive pensionsavgångar. HR-ledningen uppger att det sker årlig uppskattning av personal- och kompetensbehovet och det ingår frågor i medarbetarundersökningen om medarbetare söker nytt jobb internt och externt. Detta ses som ett viktigt komplement till statistiken över pensionsavgångar och rörlighet och ger chefer en fördjupad insikt om kommande rekryteringsbehov. Vidare anges att den årliga uppskattningen av personal- och kompetensbehovet via medarbetarundersökningen är ett komplement till den rekryteringsplanering som chefer gör varje år utifrån kända pensionsavgångar, föräldraledigheter och studieledigheter. Kommunen tog för några år sedan fram en prognos utförd av Sweco och det planeras en ny prognos under 2024. Den årliga uppskattningen är informell och det finns ingen dokumenterad analys. Samma gäller för rekryteringsplaneringen. Kommunens befolkningsutveckling analyseras för att identifiera framtida personal- och kompetensbehov inom kommunen.

För flertalet yrkeskategorier finns en god kompetensförsörjning med många sökande och flera kvalificerade kandidater till varje vakans. Inom vissa yrken är det dock svårare att rekrytera och där bör det göras särskilda insatser för att säkra kompetensförsörjningen. En sådan yrkesgrupp är ingenjörer. Ett studentprogram riktat till ingenjörer har lanserats och kommunen undersöker hur konsultföretag arbetar med employer branding för att attrahera just ingenjörer. Kommunen samarbetar med rekryteringsföretaget Varbi där statistik från jobbannonser följs upp.

Det framkommer rekryteringssvårigheter inom vård- och omsorgsyirken och ett nära samarbete bedrivs mellan HR-staben och välfärd samhällsservice för att säkra kompetensförsörjningen. Vidare ska det finnas betydande brist inom vissa lärarkategorier, främst slöjd- och hemkunskapslärare, samt inom samhällsbyggnadssektorn exempelvis plan- och bygglovshandläggare. Inom dessa yrken råder en nationell brist och situationen är därför inte unik för Nacka kommun.

Av årsredovisning 2022 framgår att den främsta utmaningen inom produktionen är att rekrytera förskollärare, stödassistenter, sjuksköterskor och undersköterskor. I övrigt är det framför allt byggprojektledare, planarkitekter och ingenjörer inom stadsutveckling som är mest svårrekryterade.

Vid intervjuer hänvisas till olika forum där personal- och kompetensförsörjning diskuteras. Det finns bland annat ett Employer branding nätverk som diskuterar utmaningar inom kommunens olika verksamheter gällande rekrytering och kompetensförsörjning. Intervjupersoner anger det som ett proaktivt arbete som identifierar kommande utmaningar. Det finns samverkansforum mellan HR och fackliga representanter för information och diskussion.

### 4.3 Viss dialog mellan nämnder och kommunstyrelsen

Enligt intervjuade finns ett fungerande förhållande mellan kommunstyrelsen och nämnderna vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Nämnderna fokuserar på uppföljning och att skapa förutsättningar för personalprocessen. Det finns inga formella forum för diskussionen mellan nämnderna och kommunstyrelsen men intervjupersoner upplever att de diskussioner som behövs också genomförs. Nämnderna beskrivs ha övergripande insikt i personal- och kompetensbehovet och får information från chefer. Vid granskning av berörda nämnders protokoll inklusive kommunstyrelsen framgår att arbetsgivarfrågor som kompetensförsörjning, personalprocessen och rekrytering berörs i begränsad omfattning.

Kommunstyrelsens internkontrollplan 2023 har analyserat risken "*Svårigheter att rekrytera och behålla kompetent personal*" till riskklass 12 motsvarande en hög risk. HR-direktören har fått ansvar för att vidta åtgärderna "*Attraktiv arbetsgivare, bra rekryteringsprocesser*" med kontrollmomenten "*Systematisk uppföljning*" och metoden "*Medarbetarenkät, referenstagning*."

I "*Mål och budget 2023 - 2025 Kommunstyrelsen*" finns beskrivning över vad kommunstyrelsen ser som relevanta åtgärder avseende arbetsgivarfrågor och under rubrik "*Framåtblick 2040*" reflekteras kring framtidsväsentliga och kritiska faktorer såsom digitalisering, tunnelbana, kommunikation och stadsutveckling. Det finns emellertid inget om Nacka kommun som arbetsgivare eller frågor kring personal- och kompetensförsörjning på längre sikt.

Inom vissa nämnder upplevs större press på kompetensförsörjningen med brister på arbetsmarknaden samt att vissa verksamheten är mer konjunktur känsliga än andra, främst inom plan och bygglov. Det gör det svårare att förutse och planera personalbehov och kräver bra samarbete mellan nämnd och kommunstyrelse. Det uppges vara svårt för kommunen att konkurrera med den privata sektorns löner och anställningsförmåner. Vid rekrytering attraheras därför de sökande av bra arbetsmiljö och intressanta arbetsuppgifter.

Kommunstyrelsen får formell information om personalbehovet genom nämndernas redovisningar i årsrapporter och tertialrapporter. Vid granskning av berörda nämnders årsredovisningar framgår emellertid att omfattningen av rapportering gällande personalsituationen varierar.

I utbildningsnämndens årsbokslut 2022 finns inga särskilda uppgifter om personal- och kompetensbehov. I socialnämndens årsbokslut 2022 redovisas nämndens personalomsättning och det framgår att personalomsättningen för tillsvidareanställda på omsorgsenheten var 20 % exklusive pensionsavgångar och 25 % inklusive pensionsavgångar. Personalomsättningen har ökat från en tidigare låg nivå. Det uppges vara svårare att rekrytera socialsekreterare till området missbruk och socialpsykiatri. På barn- och familjeenheten var personalomsättningen 13 % och inklusive pensionsavgångar 16 %.

Av Miljö- och stadsbyggnadsnämndens årsbokslut 2022 framgår att nämnden haft lägre personalkostnader till följd av försenad tillsättning av vakanser samt glapp mellan medarbetare som har slutat och ersättningsrekryteringar. Nacka växer samtidigt som nämndens personalstyrka inte anpassats till det ökande ärendeflödet. Ett par rekryteringar anges vara i slutskedet vilket avlastar befintlig personal. I granskningsrapporten om detaljplaneprocessen som de förtroendevalda revisorerna genomförde 2023 konstateras svårigheter inom miljö- och stadsbyggnadsnämnden med att rekrytera personal till samtliga enheter vilket leder till utmaningar gällande bemanning av projekt som ligger på kö. Detta har lösts via konsulter.

#### 4.4 Nacka arbetar för att utveckla sin rekryteringsprocess

HR-avdelningen arbetar aktivt med att göra rekryteringsprocessen mer modern och attraktiv. Till hjälp finns olika verktyg: Tengai, Realcruit, LinkedIn recruiter och Refensa.

Tengai är en AI-baserad rekryteringsrobot som genomför intervjuer i ett första urval. Fördelarna anses vara att processen blir mer effektiv och att AI-roboten och på ett objektivt sätt screenar kandidater.

Kommunen har nyligen börjat använda sig av RealCrute som är ett verktyg som mäter kandidatupplevelsen och ger kommunen uppföljningar och rapporter. Projektet är i ett tidigt stadiet och det finns inte rapporter men data har börjat sammanställas. Det uppges att kommunen har fått positiv feedback av rekryteringsupplevelsen både vad gäller Tengai och rekryterare.

Genom LinkedIn recruiter blir det enklare att nå kandidater och rätt målgrupp. Det uppges att minst 8 rekryteringar kom genom LinkedIn under 2022. Under 2023 sker satsning på att minst 50 rekryteringar kommer direkt genom LinkedIn.

Refensa är ett system för digital referenstagning som effektiviserar rekryteringsprocessen.

Statistiken från rekryteringssystemet Varbi år 2022

▶ Annonserade tjänster	714 tjänster
▶ Anställningar	1 064 personer
▶ Antalet ansökningar	20 963 ansökningar
▶ Ansökningar per annonserad tjänst	29,4 kandidater

Det sker samverkan med fackliga organisationer på respektive beslutsnivå och de fackliga organisationerna blir vid chefsrekrytering tillfrågade om medverkan i processen. Vilka fackliga organisationer som medverkar beror på området som rekryteringen handlar om. Av dokumenterade rutiner för rekrytering av chefer framgår bland annat att förslag till annonser ska skickas till fackliga representanterna innan publicering och att facken ska få möjlighet att träffa slutkandidaterna vid chefsrekrytering. Vid intervjuer med fackliga representanter anges dock att de sällan får ta del av annonser i förväg. Vid rekrytering av medarbetare deltar i regel inte fackliga organisationer. I stället deltar medarbetare som "ambassadörer" för verksamheterna. Vid rekrytering av vikarier och sommarvikarier inom välfärd samhällsservice får slutkandidater besöka verksamheten de rekryteras till för att träffa personal.

I Chefs- och ledarstrategin anges att rekryteringsprocessen av chefer ska utvärderas både på central nivå samt tillsammans med den rekryterade chefen och det ska genomföras verksamhetsanalys innan chefsrekryteringar.

Vid rekrytering av direktörer finns berört nämndpresidium med i processen. Dokumenterade exempel på verksamhetsanalyser som tas fram vid chefsrekrytering har ej granskats.

Vid intervju med representanter för fackliga organisationer framkommer att de rekryterande chefernas befogenheter att fatta beslut i personalfrågor i praktiken ses som begränsade. Chefer kan inte anställa personal eller ersätta avgående personal utan att först ansöka hos respektive direktör och verksamheten måste redovisa att det finns god marginal i budget innan ansökan kan godkännas. Enligt fackliga representanter har detta pågått under längre tid och inom vissa verksamheter finns personalbrist och högre arbetsbelastning beroende på att avgående medarbetare inte ersatts.

Facken ser fler anmälningar från sina medlemmar om brister i arbetsmiljön och att den ökande arbetsbelastningen innebär minskat utrymme för kompetenshöjande insatser.

Nedan redogörs övergripande för hur produktionsverksamheterna arbetar med personal- och kompetensförsörjning.

### **Välfärd samhällsservice**

Av välfärd samhällsservice affärsplan 2023-2025 framgår att det inom produktionsområdet finns cirka 1 370 medarbetare. Produktionsområdet är indelat i fyra affärsområden: äldreomsorg, omsorg och assistans, familj och arbete samt kultur och fritid. Tillsammans omfattar affärsområdena cirka 40 verksamheter under ledning av verksamhetschefer. Utöver affärsområdena har produktionsområdet staber för stöd, styrning och uppföljning samt för kompetensförsörjning och bemanning. Produktionsområdet leds av produktionsdirektör.

Av affärsplanen framgår även att produktionsområdet årligen rekryterar cirka 300 medarbetare. De största volymerna är kopplade till sommarens stora vikariebehov. All rekrytering leds av erfarna rekryterare och genomförs enligt principerna för kompetensbaserad rekrytering. En särskild satsning gjordes under 2022 för att öka personalkontinuiteten inom vård och omsorg vilket resulterade i att grundbemanningen ökat och vikariebehovet minskat.

Staben som arbetar med rekrytering och kompetensförsörjning ska säkerställa kvaliteten i kompetensförsörjningen. Det anges vara svårt att hitta kandidater med rätt kompetens, särskilt sjuksköterskor där konkurrensen är hög. För att öka attraktiviteten och säkerställa kvaliteten erbjuds kompetensutvecklingsmöjligheter samt fördelaktiga arbetstider. För att hantera det ökade behovet av personal undersöks även digitala hjälpmedel och lösningar i arbetet.

### **Välfärd skola**

Av välfärd skolas affärsplan 2023-2025 framgår att det inom produktionsområdet finns cirka 2 600 medarbetare. Produktionsområdet består av förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, barn- och elevhälsa och verksamhetsstöd. Välfärd skola arbetar strategiskt och långsiktigt med olika projekt och satsningar för att fortsättningsvis vara en attraktiv arbetsgivare och därigenom bibehålla höga resultat inom alla verksamheter. Bland annat satsas det på att höja medarbetarnas digitala kompetens, ämnesdidaktisk kompetens, delta i och utveckla olika internationella samarbeten samt medverka i forskningsprojekt som kan öka kvaliteten i förskolor och skolor.

Välfärd skola ser dock utmaningar med att rekrytera inom vissa yrkeskategorier. I affärsplanen anges att det uppkommer brist på skolledare och legitimerade förskollärare och lärare. Välfärd skola vidareutbildar barnskötare till förskollärare och genomför ledarskapsutbildning för förskollärare och lärare.

Vid intervju anges att det finns stor frihet inom välfärd skolas verksamhet för chefer att organisera sin verksamhet. Det sägs att det kommer in ett flertal ansökningar till utannonserade tjänster och att attraktiviteten för kommunens tjänster upplevs som god. Det finns ingen särskild stabs- eller stödenhet vid rekryteringar inom välfärd skola på liknande sätt som inom välfärd samhällsservice, uppgiften åvilar varje chef. Vid rekrytering av chefer deltar fackliga representanter som erbjuds att träffa minst en av kandidaterna.

#### 4.5 Det bedrivs arbete för att uppnå målet som attraktiv arbetsgivare

I kommunens årsredovisning 2022 redovisas en sammanställning av väsentliga personalförhållanden, bland annat att medarbetarundersökningen visar att Nacka kommun är en attraktiv arbetsgivare med högt medarbetarengagemang och att nio av tio medarbetare ser sitt arbete som meningsfullt. Granskningen har tagit del av motiveringen till Nacka kommuns andraplats i utmärkelsen "Sveriges friskaste företag 2023" där det anges att Nacka kommun uppvisar engagemang för att skapa en hälsosam och välmående arbetsplats.

Kommunens medarbetarpolicy och chefs- och ledarstrategin visar det förhållningssätt som organisationen ska genomsyras av och som bidrar till att öka kommunens attraktivitet. Av medarbetarpolicyn framgår att skapandet av attraktiva arbetsplatser med hållbart medarbetarengagemang innebär en arbetsmiljö med ömsesidig tillit utifrån tydliga mål, uppdrag och förväntningar.

För att öka kommunens attraktivitet som arbetsgivare satsas det på förbättring av de indikatorer som redovisas i avsnitt 3.4 gällande medarbetarengagemang och grundläggande värderingar. Som tidigare nämnts uppnås inte målen för indikatorerna även om kommunens utfall ligger över eller i nivå med genomsnittet för kommuner.

Under 2022 har insatser för att öka kommunens attraktivitet vidtagits. Kommunens personal fick julgåva om 500 kronor i form av presentkort och en "Covid-bonus" på 10 000 kronor till medarbetare inom skola och omsorg. Kommunens anställda får även friskvårdsbidrag, erbjudande om vaccination samt tillgång till förmånsprodukter.

En specifik åtgärd som genomförts är s k employer branding och sedan 2022 finns employer brandingchef vars uppgifter inkluderar utveckling av rekryteringsprocessen, hur kommunen kan skapa bästa upplevelsen för anställda samt en god bild av Nacka kommun. Employer branding är en metod som används för att arbeta med arbetsgivarvarumärket och hur arbetsgivaren uppfattas av potentiella, nuvarande och tidigare anställda. Arbetet har som mål att Nacka ska bli

- ▶ studenternas förstahandsval
- ▶ en av Sveriges bästa arbetsgivare

Målen är fastställda av stadsdirektör. För att nå målen finns bland annat en satsning på ett studentprogram hösten 2023. Programmet riktar sig till ingenjörer för att de tidigt får upp intresset för Nacka kommun som arbetsgivare.

#### 4.6 Rutiner för avgångssamtal finns men informationen aggregeras och analyseras inte

Det finns mallar för avgångssamtal och samtalen ses som en viktig del när medarbetare slutar eftersom chefen får del av hur medarbetaren ser på sitt arbete och vad som kunnat fungera bättre. Samtalen kan leda till utvecklingsmöjligheter och kan sammanställas som underlag för förbättringsarbete. Frågorna som ställs vid samtalen omfattar bland annat orsaken till att medarbetaren slutar, hur medarbetaren har upplevt sina arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, arbetsklimat och löneutveckling, vilka positiva och negativa minnen medarbetaren tar med sig från Nacka kommun samt vad som kunnat få medarbetaren att stanna kvar.

Vid intervjuer framkommer att avgångssamtal ska erbjudas samtliga anställda men det finns ingen uppgift över hur frekvent de genomförs, respektive medarbetare har alltid möjlighet att avstå och det förekommer. Information från samtal sammanställs och aggregeras inte men det förs diskussioner om samtalen i ledningsgrupperna. Vid intervjuer uppmärksammas att det i vissa fall inte har erbjudits avgångssamtal.

### 5. Sammanfattande bedömning

Revisorerna genomförde år 2016 granskning av kompetensförsörjningen och lämnade tre rekommendationer till kommunstyrelsen, att ta fram en kommungemensam strategi för kompetensförsörjningsarbetet, att tillse en systematiserad uppföljning av aktiviteter för att attrahera, rekrytera och behålla personal, att bedöma resultat och effekter samt tillvarata erfarenheter samt stimulera erfarenhetsutbyte för lärande och utveckling över verksamhetsgränserna. I denna granskning sju år senare är bedömningen att åtminstone de två första rekommendationerna är fortsatt relevanta och att det tillkommit ytterligare.

Nacka kommuns personal- och kompetensförsörjningsprocess är till stor del ändamålsenlig och personal- och kompetensförsörjningen är god. Det finns dock förbättringsområden.

Genomgående uppges att Nackas kommuns attraktivitet som arbetsgivare är god och att vid utannonserade tjänster kommer det in flera kvalificerade kandidater. Kommunen kan inte alltid lönemässigt konkurrera med andra arbetsgivare och uppges tappa kandidater. Av statistik framgår dock att Nacka kommun har en konkurrenskraftig lönenivå i förhållande till andra kommuner men det saknas uppgifter på hur lönenivån är i förhållande till privata arbetsgivare vilket bör vara en intressant jämförelse givet utbudet av privata utförare via kundvalssystemet.

Nacka kommun upplever inte några större utmaningar gällande personal- och kompetensförsörjning, men det finns en nationell brist inom specifika yrkesområden. Den nämnd som främst uppmärksammar detta i årsredovisningen för 2022 är miljö- och stadsbyggnadsnämnden. Granskningen har inte identifierat några specifika åtgärder för att attrahera dessa yrkesgrupper.

Det framkommer i granskningen att det finns utmaningar för chefer att rekrytera då de tydligt behöver påvisa utrymmet i budgeten före rekrytering. Det är i grunden inget konstigt då tillsättning av tjänster bör ske med eftertanke och målet "*Maximalt värde för skattepengarna*" ska beaktas. Vid granskning av berörda nämnders årsredovisningar för 2022 noteras att miljö- och stadsbyggnadsnämnden haft försenad tillsättning av vakanser och glapp mellan medarbetare som har slutat och ersättningsrekryteringar, vilket kan bekräfta att utrymmet för chefer att fatta rekryteringsbeslut till viss del är begränsat. Om detta leder till flaskhalsar i produktionen är det emellertid allvarligt.

Det är positivt att kommunen arbetar med nya verktyg för att utvärdera och utveckla rekryteringsprocessen men om sena chefsbeslut om att påbörja rekrytering medför produktionsbortfall med risk för kvalitativ påverkan bör riskanalys göras som komplement till den ekonomiska bedömningen.

Inom kommunen finns statistik som följer personalomsättningen och forum där diskussioner om kommande personal- och kompetensbehov diskuteras. Det saknas emellertid dokumenterade analyser över personal- och kompetensbehovet inom Nacka kommun. Även om det inte finns dokumenterade analyser över det kortsiktiga och långsiktiga behovet inom kommunen identifieras behov löpande och det vidtas riktade insatser för att säkerställa en personal- och kompetensförsörjning inom dessa områden, exempelvis initiativet gentemot nyexaminerade ingenjörer. Nämnderna ansvarar även för att upprätta bedömningar av behovet inom sin verksamhet, vilket det till viss del finns spår av i årsredovisningarna. Eftersom dessa bedömningar är det formella sättet för nämnderna att kommunicera med kommunstyrelsen gällande personal- och kompetensbehov ser vi behov av att tydligare fastställa formen för den återrapporteringen. Nämnden bör även tydliggöra sina behovsanalyser till kommunstyrelsen som bär det yttersta arbetsgivaransvaret.

Nacka kommun bedömer sig själva som en attraktiv arbetsgivare utifrån resultat från medarbetarenkäten. Det är även ett mål som fastställts i mål och budget. I årsredovisningen för 2022 rapporteras att andelen medarbetare som kan rekommendera Nacka kommun som arbetsgivare har minskat sedan föregående år och når inte upp till målsättningen för 2022, måttet används för att fastställa kommunens attraktivitet som arbetsgivare. I jämförelse med andra kommuners genomsnitt har Nacka dock ett högre resultat som attraktiv arbetsgivare. Det är positivt att Nacka kommun har tydliga mål samt regelbundet följer upp utfallen. Kommunen har också hög ambitionsnivå inom dessa områden vilket främjar utveckling och fortsatt arbete. Det vidtas specifika insatser för att öka kommunens attraktivitet samt omvärldsbilden av Nacka kommun som arbetsgivare.

Som tidigare nämnts saknas dock dokumenterade analyser över kommande behov av personal och kompetens vilket försvårar genomförandet av specifika insatser för att öka kommunens attraktivitet specifikt gentemot dessa målgrupper. Granskningen har inte heller funnit några uppföljningar av genomförda insatser för att utvärdera effekter och resultat av dessa.

Av granskningen framgår att det finns mallar och rutiner för avgångssamtal men informationen aggregeras och analyseras inte på övergripande nivå. Information från medarbetare som väljer att lämna kommunen kan fungera som underlag för att identifiera utvecklingsområden för kommunen som arbetsgivare. På övergripande nivå skulle trender och mönster kunna identifieras och vid hantering av dessa utvecklingsområden skulle kommunens attraktivitet som arbetsgivare kunna ökas.

Det finns dokumenterade rutiner för chefsrekryteringar där det fastställs att fackliga representanter ska vara delaktiga i rekryteringsprocessen. Uppgifter från intervjupersoner bekräftar att facken till viss del är involverade vid rekrytering av chefer, facken är dock inte involverade genom hela rekryteringsprocessen utan bjuds in till intervju med slutkandidat. Nacka kommun bör därför tydliggöra vad som avses med facklig delaktighet.

Det är positivt att det ska genomföras verksamhetsanalyser där behovet inom verksamheten utreds och utifrån dessa skapa annons. Det skapar förutsättningar för medarbetare att uttrycka behov och önskemål.



Kommunen har en genomsnittlig personalomsättning exklusive pensionsavgångar på 11,5 % men inom vissa yrkesgrupper är omsättningen betydligt högre, exempelvis inom omsorgsenheten där personalomsättningen för tillsvidareanställda var 20 % exklusive pensionsavgångar. Inom yrkesområden med hög personalomsättning finns särskilt behov att analysera anledningarna till att personalen väljer att lämna kommunen.

Kommunstyrelsen är arbetsgivare för över fyra tusen fyra hundra anställda och den rollen medför stort ansvar. Styrmodellen att beslut ska fattas på lägsta effektiva nivå innebär långtgående delegationer utöver det chefsansvar som följer av befattning. Att delegera beslutanderätt innebär emellertid inte att flytta ansvar, det kvarstår hos kommunstyrelsen. Protokoll är ett kvitto över hur ansvar utövas och i kommunstyrelsens protokoll är personalfrågor relativt sällan förekommande, troligen en effekt av styrmodellen. Om protokollen ger en rättvisande bild av arbetsgivarfrågor hos kommunstyrelsen finns en risk att dess ledamöter i alla delar inte uppfattar vad arbetsgivaransvaret medför samt att styrmodellen kan uppfattas som att arbetsgivaren Nacka kommun utgörs av dess chefer.

## 6. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfrågor	Svar
Är samarbetet mellan kommunstyrelse och respektive facknämnd sådant att kommunstyrelsen kan tillhandahålla efterfrågad personalvolym och kompetensnivå?	Delvis. Personal- och kompetensförsörjningen inom kommunen som god men det saknas spårbarhet av kommunikation mellan kommunstyrelse och nämnder. Det finns inte tydliga analyser över nämndernas behov gällande personal- och kompetensförsörjning. Styrmodellen ger cheferna stort ansvar och de förtroendevaldas del omfattar mål och indikatorer samt dess uppföljning. Det är därmed svårt att se och bedöma samarbetet mellan kommunstyrelse och nämnder.
Fungerar personalprocessen på avsett sätt?	Ja. Det finns styrdokument för arbetet och Nacka kommun har generellt ett flertal ansökningar till annonserade tjänster och konkurrenskraftig lönenivå gentemot andra kommuner. Det är dock oklart hur lönenivåerna står sig mot privata arbetsgivare.
Är den strategiska personal- och kompetensförsörjningen relevant i förhållande till behov?	Delvis. Det görs analyser av rekryteringsutmaningar som kommunen står inför men dessa dokumenteras och sammanställs inte på övergripande nivå. Det finns data på personalförhållanden men saknas djupgående analys av behovet på kort och lång sikt.
Vilka åtgärder vidtas för att öka kommunens attraktivitet som arbetsgivare? Är dessa effektiva i förhållande till behoven på kort och lång sikt?	Ett flertal åtgärder vidtas för att öka kommunens attraktivitet. Bilden av Nacka som attraktiv arbetsgivare följs upp i medarbetarenkäter där Nacka får högre resultat än genomsnittet av kommuner. Insatserna utgår från analyser från verksamheten men dessa är inte dokumenterade vilket gör det svårt att följa upp varför vissa insatser vidtas samt effekterna av dessa.
Genomförs avgångssamtal med personal som lämnar sin anställning och hur tillvaratas i förekommande fall den informationen?	Medarbetare som avslutar sin anställning ska enligt kommunens bestämmelser erbjudas avgångssamtal men det förs ingen samlad dokumentation över avgångssamtal så hur många som genomförts går inte att veta. Informationen från genomförda samtal aggregeras eller analyseras inte på strukturerat sätt. Informationen kan därför inte användas för att se mönster om varför medarbetare väljer att lämna sin anställning eller för att identifiera förbättringar.

På vilket sätt tas de anställdas och de fackliga organisationernas erfarenheter och förslag tillvara i rekryteringsprocessen?

Fackrepresentanter är till viss del delaktiga vid rekrytering av chefer. Representanterna får möjlighet att kommentera framtagna annons samt delta vid intervju med slutkandidat. Vid rekrytering av medarbetare deltar i regel inte fackliga organisationer utan i de flesta fall medarbetare som deltar som "ambassadörer" för verksamheterna.

Nacka den 15 juni 2023

Jan Darrell  
Certifierad yrkesrevisor

Sara Jansson  
Verksamhetsrevisor

Anton Jidskog  
Verksamhetsrevisor

## Bilaga 1: Källförteckning

### Intervjuer

- ▶ HR-direktör
- ▶ Employer brandingchef
- ▶ Stadsdirektör
- ▶ Presidiet för kommunstyrelsen
- ▶ Presidiet för nämnden för arbete och försörjning
- ▶ Presidiet för utbildningsnämnden
- ▶ Presidiet för miljö- och stadsbyggnadsnämnden
- ▶ Ordförande och 2:e vice ordförande i socialnämnden
- ▶ Direktör, välfärd samhällsservice
- ▶ Verksamhetsutvecklare, välfärd skola
- ▶ HR-specialist, välfärd skola
- ▶ Verksamhetschef, stab kompetensförsörjning
- ▶ Ordförande, Vision
- ▶ Huvudskyddsombud, Vision
- ▶ Vice ordförande, SSR

### Granskad dokumentation

- ▶ Mål och budget 2023-2025, kommunfullmäktige den 7 november 2022
- ▶ Affärsplan 2023-2025 och internbudget 2023 Välfärd skola, kommunstyrelsens verksamhetsutskott den 25 november 2022
- ▶ Affärsplan 2023-2025 och internbudget 2023 Välfärd samhällsservice, kommunstyrelsens verksamhetsutskott den 25 november 2022
- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen, kommunfullmäktige den 19 december 2022
- ▶ Reglemente för socialnämnden, kommunfullmäktige den 27 januari 2020
- ▶ Reglemente för miljö och stadsbyggnadsnämnden, kommunfullmäktige den 14 november 2022
- ▶ Reglemente för utbildningsnämnden, kommunfullmäktige den 14 december 2020
- ▶ Reglemente för nämnden för arbete och försörjning, kommunfullmäktige den 14 november 2022
- ▶ Delegationsordning för kommunstyrelsen, kommunstyrelsen 5 december 2022
- ▶ Nacka kommuns årsredovisning 2022, kommunfullmäktige den 3 april 2023
- ▶ Medarbetarundersökningens resultat 2022
- ▶ Medarbetarpolicy, kommunstyrelsen den 24 september 2018
- ▶ Chefs- och ledarstrategi, kommunstyrelsen den 2 september 2013
- ▶ Socialnämndens årsbokslut för 2022, socialnämnden den 21 februari 2023
- ▶ Miljö- och stadsbyggnadsnämndens årsbokslut för 2022, miljö- och stadsbyggnadsnämnden den 15 februari 2023
- ▶ Utbildningsnämndens årsbokslut för 2022, utbildningsnämnden den 15 februari 2023
- ▶ Mallar för avgångssamtal
- ▶ Interna arbetsmaterial och planer från HR och Employer brandingchef
- ▶ Interna rutiner för rekrytering av chefer och rekryteringsprocessen samt processkartor
- ▶ Socialnämndens protokoll 2022
- ▶ Utbildningsnämndens protokoll 2022
- ▶ Miljö- och stadsbyggnadsnämndens protokoll 2022
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll 2022
- ▶ Personalbehovsprognos Nacka kommun 2017-2030, Sweco