

Revisorerna

Yttrande revisionsrapport 2/2016 - kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen ger följande svar på revisionsrapport 2/2016, granskning av kompetensförsörjning i Nacka kommun.

Inledningsvis vill kommunstyrelsen tacka för den gedigna granskningen som Ernst & Young genomfört av Nacka kommuns arbete med kompetensförsörjning på uppdrag av kommunens revisorer. Granskningen med de styrkor och förbättringsområden som lyfts fram ger inspiration i såväl det strategiska som det operativa arbetet att utveckla kommunen till en än mer attraktiv arbetsgivare i framkant.

EY rekommenderar i granskningen att

- kommunstyrelsen tar fram en kommungemensam strategi för kompetensförsörjningsarbetet som kan fungera som plattform för samordning av verksamheternas arbete
- kommunstyrelsen tillser att det sker systematiserad uppföljning av aktiviteter för att attrahera, rekrytera och behålla personal, för att bedöma resultat och effekter samt tillvarata erfarenheter
- kommunstyrelsen stimulerar erfarenhetsutbyte för lärande och utveckling över verksamhetsgränserna

Rekommendationen om att kommunstyrelsen ska ta fram en kommun-gemensam strategi för kompetensförsörjningsarbetet

Kommunens vision, grundläggande värdering, ambition, övergripande mål och styrprinciper är Nacka kommuns styrmodell. Kommunstyrelsen som egen nämnd har under 2016 arbetat med att anpassa sin styrning till de nya övergripande målen och ambitionen, att vara *Bäst på att vara kommun*.

Kommunfullmäktige har i beslutet om mål och budget 2017 - 2019 fastställt kommunstyrelsens fokusområde som arbetsgivare och resultatindikatorer. Kommunstyrelsen har i underlaget beskrivit sitt arbete för att nå målen.

Kommunstyrelsens fokusområden i rollen som arbetsgivare är Attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare. Resultatindikatorerna är attraktiv



arbetsgivare, hållbart medarbetarengagemang (HME) utvecklingsindex och arbete- och hälsoindex.

Denna styrning är utgångspunkten i arbetet med kompetensförsörjning, tillsammans med medarbetarpolicyn och chefs- och ledarstrategin som är de styrdokument som kommunstyrelsen antagit. I styrdokumentet framgår kommunens framgångsfaktorer för kompetensförsörjning.

Medarbetarpolicyns framgångsfaktorer i arbetet med kompetensförsörjning är

- lönebildningen och lönesättningen ska stärka kommunens möjlighet att behålla och rekrytera medarbetare
- kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med konkurrenskraftiga anställningsvillkor för att attrahera de bästa medarbetarna och säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt
- arbetsgivaren arbetar för jämställdhet och värdesätter mångfald
- arbetsgivaren arbetar aktivt för ett hållbart medarbetarengagemang och en god arbetsmiljö
- arbetsgivaren främjar hälsa och eftersträvar att alla medarbetare har balans mellan arbete och fritid

Medarbetarpolicyn lyfter även fram chefers bedömning av behovet av kompetensförsörjning som en av de fyra utgångspunkter som chefer ska ta ställning till inför den årliga löneöversynen.

I nuläget ser inte kommunstyrelsen att det är motiverat att ta fram ytterligare en kommungemensam strategi för kompetensförsörjningsarbetet. De personalnyckeltal som följs för personalområdet och medarbetarundersökningens resultat visar att kommunen driver ett framgångsrikt arbete med kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen har sedan granskningen genomfördes av EY våren 2016 utvecklat mål- och resultatstyrningen genom att kommunstyrelsens fokusområde som arbetsgivare och arbete för att nå målen har tydliggjorts.

Rekommendationen att kommunstyrelsen ska tillse att det sker en systematiserad uppföljning av aktiviteter för att attrahera, rekrytera och behålla personal

Kommunstyrelsen följer genom de ovan redovisade resultatindikatorerna resultat och effekter av arbetet för att bl. a attrahera, rekrytera och behålla personal. *Attraktiv arbetsgivare* och *hållbart medarbetarengagemang (HME)* är resultatindikatorer som även har följts tidigare år.

Dessa mått fortsätter att utvecklas i positiv riktning, visar den senaste medarbetarundersökningen som genomfördes i september/oktober 2016. Kommunens medarbetarundersökning är ett strategiskt verktyg för systematiserad uppföljning av arbetsförutsättningar och en viktig hörnsten i både det systematiska arbetsmiljöarbetet för att behålla medarbetare och i den strategiska satsningen för att attrahera nya medarbetare.



Resultatindikatorn *attraktiv arbetsgivare* uppgår 2016 till 78 procent, vilket är en ökning med fyra procentenheter sedan 2015. Ökningen är relaterad till att fler medarbetare i år kan rekommendera andra att söka jobb i såväl Nacka kommun som på den egna enheten.

Resultatindikatorn *HME* uppgår till 82 procent vilket är en ökning med en procentenhet jämfört med 2015. Nacka kommun har även ett högt medarbetarengagemang i jämförelse med andra kommuner. Den senaste kommunjämförelsen avser 2015 då medeltalet för de kommuner som redovisade nyckeltalet till SKL uppgick till 78 procent.

Ett annat relevant mått i arbetet med kompetensförsörjning är andel medarbetare med utländsk bakgrund. Andel medarbetare med utländsk bakgrund har fortsatt att öka. 2016 har 26,4 procent av kommunens medarbetare utländsk bakgrund. Det kan relateras till Nackas befolkning där 24 procent har utländsk bakgrund. Även inom detta område utmärker sig kommunen positivt, enligt Nyckeltalsinstitutet.

Kommunens strategiska arbete för jämställdhet är viktigt i arbetet med kompetensförsörjning. Som framgår av den granskning som EY genomfört av kommunens arbete med kompetensförsörjning följer Nacka kommun arbetet för jämställdhet genom JÄMIX. Nacka kommun hamnade på plats två av det trettioital kommuner som deltog i uppföljning av 2015 års personalnyckeltal som genomfördes av Nyckeltalsinstitutet.

Som anges i revisionsrapporten analyseras och jämförs personalnyckeltal med andra kommuner i ett attraktivt arbetsgivarindex. Nacka kommun hamnade på plats sex av ett trettioital kommuner som deltog i den uppföljning av 2015 års personalnyckeltal som genomfördes av Nyckeltalsinstitutet.

I arbetet med kompetensförsörjning har kommunen ett skarpt fokus på hälsa och låga sjuktal. Den senaste jämförelsen från Sveriges kommuner och landsting visar att Nacka kommun har näst lägst sjuktal bland kommunerna i länet för sjunde året i rad. Den totala sjukfrånvaron uppgick till 5,6 procent 2015. Motsvarande siffra för länet är 7,2 procent.

Mot bakgrund av redogörelsen ovan ser kommunstyrelsen inte att det är motiverat att kommunstyrelsen vidtar ytterligare mått och steg för att det ska ske en systematiserad uppföljning av aktiviteter för att attrahera, rekrytera och behålla personal. Det gör kommunstyrelsen redan.

I utvecklingsarbetet för att behålla personal är kommunens medarbetarundersökning och samverkan med fackliga organisationer för årlig uppföljning av arbetsmiljöarbetet ändamålsenliga insatser.

Kommunstyrelsen instämmer däremot i behovet av systematiserad uppföljning för att bedöma resultat och effekter i rekryteringsprocessen. Uppföljning och utvärdering av kvalitetsmått per rekrytering och per yrkeskategori kommer också att underlättas när kommunen implementerat nya systemstöd för rekryteringsområdet, vilket planeras till våren 2017. När systemstöd upphandlats och implementerats kommer de att vara en bra plattform för erfarenhetsutbyte och för att säkerställa effektiv resursanvändning och maximalt värde för skattepengarna när det gäller exempelvis annonsering via sociala medier. Nya systemstöd

kommer även att möjliggöra bättre uppföljning av effekten av de satsningar som kommunen driver på medarbetarberättelser för profilering av arbetsgivarvarumärket.

Rekommendationen att kommunstyrelsen ska stimulera erfarenhetsutbyte för lärande och utveckling över verksamhetsgränserna

I medarbetarpolicyn framgår ”att varje medarbetare ska vara nyfiken och lära av kolleger, andra verksamheter och av förebilder i omvärlden”. Vidare framgår av medarbetarpolicyn att chefer vid löneöversynen ska bedöma medarbetarens arbetsprestation i relation till medarbetarpolicyn, vilket även inkluderar att lära av kolleger, andra verksamheter etc. Medarbetarundersökningen följer även upp medarbetarnas uppfattning av hur viktigt det är att vara nyfiken och lära av andra samt i hur hög grad förhållningssättet genomsyrar den egna arbetsplatsen. En analys kommer att göras av hur förhållningssättet genomsyrar organisationen som underlag för fortsatt utveckling.

Kommunstyrelsen instämmer i det generella behovet av att stimulera erfarenhetsutbyte för lärande och utveckling. Nätverk finns över verksamhetsgränserna för alla rekryterare och flera av dem ingår även i den kommungemensamma omvärldsspaningen för utveckling av arbetet med att attrahera, rekrytera och introducera medarbetare. Kommunens HR-medarbetare har en viktig roll i att förmedla erfarenheter över verksamhetsgränserna.

För att stimulera lärandet mellan chefer träffas chefer i kommunen kontinuerligt vid chefsmöten för erfarenhetsutbyte och för att få inspiration kring styrning, ledning och utveckling. Stadsledningskontoret har även inlett en satsning på chefsnätverk där chefer från både Valfärd Skola, Valfärd Samhällsservice och myndighets- och huvudmannorganisationen medverkar vid samma tillfälle och delar med andra chefer hur de arbetar för att utveckla arbetsförutsättningar och hållbart medarbetarengagemang. I dessa träffar varvas chefernas presentationer med erfarenhetsutbyte mellan chefer. I den första etappen har cheferna framförallt delat med sig av sina erfarenheter av att använda de arbetslivsverktyg för utveckling av hållbart medarbetarengagemang som utvecklats av SUNT arbetsliv på uppdrag av Sveriges kommuner och landsting och de fackliga organisationerna. Arbetslivsverktygen har stöd i forskning. Lärandet över verksamhetsgränser och mellan arbetsgivare och fackliga organisationer stimuleras genom den nya form av arbetsmiljöutbildningar som införts för chefer och skyddsombud. Kommunens HR-utvecklare och fackliga företrädare, från i nuläget LR, Vision och Kommunal i Nacka, leder från och med i höst dessa utbildningar.

Kommentarer på den sammanfattande bedömningen av granskningen

I den sammanfattande bedömningen av granskningen framför EY att ”Inom vissa områden finns rekryteringssvårigheter som påverkar verksamhetens kvalitet”. Kommunstyrelsen vill framhålla att det av medarbetarundersökningen framgår att Nacka kommun är en mycket attraktiv arbetsgivare med goda förutsättningar att attrahera, behålla och utveckla personal.

Nacka är en stor arbetsgivare som kontinuerligt har ett naturligt rekryteringsbehov. Kommunen har många sökande med rätt kompetens till de allra flesta tjänster som utannonseras.



De medarbetare som får jobb i Nacka kommun får oftast jobbet i hård konkurrens med många kvalificerade sökande.

Kommunstyrelsens samlade bedömning är att verksamhetens kvalitet inte generellt påverkas av att det periodvis är svårt att rekrytera vissa personalkategorier.

I de situationer som cheferna inte kan bemanna verksamheten med anställd personal hyrs kompetent personal in från de bemanningsföretag som kommunen har avtal med. Inhyrning av personal är en medveten strategi vid behov av t ex lärarvikarier vid sjukfrånvaro. Inhyrning förekommer även när enheterna ska ställa om arbetssätt för utveckling av än högre kvalitet och effektivitet i verksamheten. Vid utveckling av nya arbetssätt sker initialt vanligtvis en ökad personalomsättning, vilket kan medföra ett ökat behov av bemanning via bemanningsföretag under rekryteringsprocessen.

EY lyfter i granskningen fram behovet av personalförsörjningsprognos för kommunen. Stadsledningskontoret har initierat arbetet med att ta fram personalförsörjningsprognos 2030 som kommer att redovisas till kommunstyrelsen nästa år.

Kommunstyrelsen vill sammantaget framhålla att det pågår ett framgångsrikt arbete med kompetensförsörjning i Nacka kommun, vilket ger goda förutsättningar för fortsatt utvecklingsarbete i riktning mot de övergripande målen och kommunstyrelsens fokusområde.

Mats Gerdau
Kommunstyrelsens ordförande

Lena Dahlstedt
Stadsdirektör