

Nacka kommun

Granskning av kompetensförsörjning



**Building a better
working world**

Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning och rekommendationer.....	1
1. Inledning	3
2. Direktiv	4
3. Organisation	5
■ Ansvar.....	5
■ Personalfunktioner	6
4. Analys och kartläggning av kompetensbehov	6
■ Behovsprognos och personalnyckeltal	6
■ Medarbetarenkät	7
■ Indexmätningar	9
5. Kommungemensamma strategier och insatser	10
■ Attraktiv arbetsgivare.....	10
■ Introduktion och utbildning.....	11
■ Ledarskap och chefskap.....	11
■ Lönebildning.....	12
■ Systematiskt arbetsmiljöarbete.....	12
6. Strategier och insatser inom förskola	14
■ Förskoleverksamheten inom Valfärd skola	15
7. Strategier och insatser inom socialtjänst.....	16
■ Enheten för individ- och familj.....	17
■ Omsorg och assistans inom Valfärd samhällsservice	18
■ Arbets- och karriärverksamheten inom välfärd samhällsservice	19
8. Strategier och insatser inom samhällsbyggnad	19
9. Uppföljning och återrapportering.....	22
10. Svar på revisionsfrågor	23
Källförteckning	28

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att analysera och bedöma ändamålsenligheten i de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa behovet av kompetens. Granskningen är kommunövergripande med fördjupning inom förskola, socialtjänst och stadsbyggnad.

Kompetensförsörjning är en svår utmaning för många kommuner. Nacka har haft förhållandevis goda förutsättningar att knyta den kompetens som fordras på kort och lång sikt till kommunen. Inom vissa områden finns dock rekryteringssvårigheter som påverkar verksamhetens kvalitet. De närmaste årens expansion fordrar att kommunen skärper sin förmåga att attrahera, behålla och utveckla personal.

Vår bedömning är att kommunens vision och fullmäktiges mål är väl förankrade i kompetensförsörjningsprocesserna. Det finns en tydlig röd tråd mellan vision, strategier och konkreta insatser för ett attraktivt arbetsgivarskap och ett kompetent ledarskap. Kommunens medarbetarenkät bedömer vi är en ändamålsenlig form för att utvärdera dessa strategier och är därtill ett effektivt verktyg för verksamhetsutveckling på såväl övergripande nivå som gruppnivå.

Vår bedömning är att verksamheternas behov, utmaningar och omvärldsbevakning mer systematiskt bör fångas upp och tas tillvara i ett strategiskt arbete. Arbetet med kompetensförsörjning är i hög grad delegerat till enhetschefer och verksamhetschefer. Varje chef analyserar sin enhets kompetensbehov och agerar därefter. En samlad personalbehovsprognos för hela kommunen saknas och det är därför inte känt hur stora kommunens utmaningar är framöver. En bättre överblick ger kommunen möjlighet att mer effektivt prioritera strategier och insatser. Det möjliggör också ett mer effektivt stöd till de enhetschefer som står inför svårare utmaningar än andra.

Ur ett operativt perspektiv bedömer vi att alla enheter i urvalet för granskningen uppvisar ändamålsenliga processer och rutiner för kompetensförsörjning. Vi ser utrymme för utveckling när det gäller att utvärdera de konkreta insatser som respektive enhet vidtar för att attrahera och rekrytera medarbetare. Enheterna använder sig i hög grad av likartade strategier men rutiner för att utvärdera effekten av olika aktiviteter saknas. Vi ser också att erfarenhetsutbyte i hög grad förekommer mellan enheter inom samma verksamhetsområde, men i mindre omfattning med andra delar av kommunen trots gemensamma strategier och utmaningar. Här bedömer vi att kommunstyrelsen bör verka för ett samlat grepp för att säkerställa effektiv resursanvändning.

När det gäller kompetens hos externa utförare bedömer vi att det finns tydliga kompetenskrav och goda rutiner för uppföljning av kraven. Inom såväl förskola som socialtjänst har både privata och kommunala utförare svårt att leva upp till kraven och målen. Socialnämnden bevakar utvecklingen. Utbildningsnämnden följer utvecklingen och har därtill vidtagit åtgärder för att främja nya strategier och arbetssätt inom sitt område.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi 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.

1. Inledning

■ Bakgrund

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 krav som ställs enligt lagstiftning.

Kompetensförsörjning är en utmaning för merparten av landets kommuner och därför en prioriterad fråga för SKL sedan ett antal år. Genom tillväxt och ökat flyktingmottagande har Nacka kommun en snabb befolkningsutveckling. Efterfrågan på tjänster som produceras eller förmedlas av kommunen ökar i samma takt. Inom många kompetensområden föreligger stort behov av arbetskraft, inte minst inom områden som berör skola, samhällsplanering och omsorg. Med bakgrund i detta har revisorerna i sin risk- och väsentlighetsanalys identifierat kompetensförsörjning som ett område för granskning.

■ Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga.

Följande frågor besvaras:

- ▶ Vilka mål har kommunen för kompetensförsörjningsarbetet?
- ▶ Inom vilka områden har Nacka kommun analyserat risker och bristområden kopplat till kompetensförsörjning?
- ▶ Vilka underlag har kommunstyrelsen och berörda nämnder för att bedöma behovet av personal/kompetens på kort respektive lång sikt?
- ▶ Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?
- ▶ Vilka strategier tillämpas och hur arbetar man för att vara en attraktiv arbetsgivare?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att behålla medarbetare?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?
- ▶ Hur är det systematiska arbetsmiljöarbetet organiserat och utfört?
- ▶ Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?
- ▶ Vilka kompetensförsörjningsrelaterade krav ställer kommunen på privata utförare och egna utförare av välfärdstjänster?
- ▶ Hur säkerställer kommunen att utförare lever upp till kraven vad gäller såväl privata utförare som egna produktionen?

■ Revisionskriterier

- ▶ Mål och budget 2016-2018
- ▶ Medarbetarpolicy och övriga relevanta styrande dokument

■ Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen är kommunövergripande. Fördjupad granskning görs inom förskola, samhällsbyggnad och socialtjänst. Ansvariga nämnder är kommunstyrelsen, utbildningsnämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden samt socialnämnden.

Metod

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med personaldirektör, chef för verksamhetsstöd inom Valfärd skola samt utvecklingsstrateg inom förskolan, HR-specialist för sociala området, enhetschef för individ och familj, gruppchef inom sociala kvalitetsenheten, verksamhetschef för omsorg och assistans inom Valfärd samhällsservice samt verksamhetschef för arbets- och karriärverksamheten, enhetschefer för exploatering-, bygglovs- och planenheter, ordförande för miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, ordförande för utbildningsnämnden, ordförande i socialnämnden, oppositionsråd (MP), fackombud från Kommunal, Vision och Sveriges Ingenjörer.

Rapporten är sakgranskad av intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som granskats. Slutsatserna och revisionsbedömningarna ansvarar EY för.

2. Direktiv

Vision samt mål och budget

Kommunens vision är *öppenhet och mångfald* och kommunens grundläggande värdering är "förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga – samt för deras vilja att ta ansvar". Visionen och den grundläggande värderingen talar om vad kommunen står för och hur den vill förhålla sig till sina medborgare, men också vad medborgarna ska kunna förvänta sig av de förtroendevalda i kommunen samt den kommunalt finansierade verksamheten.

Personaldirektören beskriver den grundläggande värderingen som central utgångspunkt i arbetet med kompetensförsörjningsprocessen. I konkret arbete innebär det förtroende för alla chefers förmåga att arbeta proaktivt med kompetensförsörjning samt att de kommun-gemensamma strategierna i hög grad är inriktade på chefsstöd.

Ett av kommunfullmäktiges fokusområden i 2016 års budget är att Nacka ska fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare. För detta ansvarar kommunstyrelsen. Här framgår också det strategiska målet att medarbetarna i Nacka kommun är *kompetenta, stolta och motiverade*, ledord som återkommer i flera delar av denna granskning. Att rekrytera erfarna och kompetenta medarbetare till kommunens verksamheter anges vara en stor utmaning framöver, då kommunens tillväxttakt tilltar.

I mål och budget framgår att kommunen kommer att intensifiera satsningen på *hälsolyftet* för att minska korttidssjukfrånvaron och öka andelen medarbetare med god hälsa. Aktiviteter som kommer att genomföras är att höja chefers och skyddsombuds kompetens för ett systematiskt arbetsmiljöarbete, att förbättra processen med hälsosamtal samt utveckla nätverk för chefer och personalstrateger. Kommunen ska också utveckla en mer effektiv rehabiliteringsprocess samt intensifiera satsningar på hälsoinspiration.

Kommunstyrelsens och nämndernas styrning

Kommunstyrelsen har i sin internbudget 2016 för kommunstyrelsen *som nämnd* det strategiska målet att Nacka ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta och motiverade medarbetare. Nyckeltal är andel medarbetare som rekommenderar andra att arbeta på arbetsplatsen, hållbart medarbetarengagemang, andel kompetenta medarbetare och sjukfrånvaro.

Utbildningsnämnden har i sina mål- och nyckeltal för 2016 angett målet att andelen medarbetare i förskolan som har förskolläraryt utbildning ska vara 45 %. Socialnämnden berör inte kompetensfrågor specifikt i sina mål för 2016. Miljö- och stadsbyggnadsnämnden sätter i sin internbudget upp effektivitetsmål för olika grupper men inget av dem berör direkt kompetensförsörjningsfrågan.

Kommunstyrelsens verksamhetsutskott sätter mål och budget för produktionsverksamheterna. I Välfärd skolas mål och budget för 2016 finns ett övergripande mål som lyder "Våra förskolor och skolor är attraktiva arbetsplatser med professionella medarbetare som driver utveckling". Strategiska mål är att bibehålla värdena på ledarskapsindex och medarbetarindex ur medarbetarenkäten samt att öka andelen högskoleutbildade förskollärare jämfört med föregående år. I Välfärd samhällsservice mål och budget för 2016 finns det övergripande målet "Nacka är en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta och motiverade medarbetare". Strategiska mål är att cheferna ska uppnå utmärkta resultat genom ett kommunikativt ledarskap, effektivt samspel och fokus på utveckling, att medarbetare ska ha rätt kompetens, agera professionellt med tydligt kundfokus och ta ansvar utifrån mål och uppdrag samt att verksamheterna ska ha låg sjukfrånvaro.

■ Medarbetarpolicy

Medarbetarpolicyn, antagen av kommunstyrelsen 2014, beskriver kommunens förhållningssätt som arbetsgivare och medarbetare. Medarbetarpolicyn inleds med att allt arbete utgår från visionen och den grundläggande värderingen.

Medarbetarpolicyn betonar att varje medarbetares insats är viktig och att förhållningssättet ska vara att medarbetarna arbetar mot tydliga mål med fokus på att skapa verksamhet med hög effektivitet och kvalitet. Jämställdhet, mångfald, hållbart medarbetarengagemang, god arbetsmiljö, hälsa och balans mellan arbete och fritid betonas som viktiga värden. Kommunens arbetsplatser ska genomsyras av öppen kommunikation, höga förväntningar på alla och ständiga förbättringar.

Varje medarbetare ska ha medborgarens fokus som ledstjärna, vara mål- och resultat-inriktad, vara professionell i alla led, skapa goda relationer och samspela effektivt, ta initiativ och vara öppen för att tänka nytt och förnya, vara nyfiken och lära av kollegor, andra verksamheter och av förebilder i områden och våga berätta om problem och ta tag i det som hindrar utveckling.

Medarbetarpolicyn betonar också att lönebildning och lönesättning ska stärka kommunens möjlighet att behålla och rekrytera medarbetare. Kommunen ska ha konkurrenskraftiga anställningsvillkor och lönesättningen ska vara individuell och differentierad. Lika lön för lika arbete är en viktig princip.

Personaldirektören beskriver att policydokumentet har reviderats utifrån resultatet av kommunens medarbetarenkät.

3. Organisation

■ Ansvar

Kommunstyrelsen är personalansvarig för alla medarbetare inom kommunens organisation. Kommunstyrelsen har i sin delegationsordning fördelat ansvaret vidare. För de kommunala produktionsverksamheterna är det kommunstyrelsens verksamhetsutskott som fullgör kommunstyrelsens ägaruppgifter, inklusive personalansvaret.

Till varje verksamhetschef (produktionsverksamheterna) och enhetschef (myndighets- och huvudmannaheten) har kommunstyrelsen fördelat fullständigt ansvar för verksamhetens inriktning, mål, organisation, ekonomi, resultat, personal, arbetsmiljö och utveckling inom ramen för gällande lagar, förordningar, föreskrifter, avtal, kommunala mål, budgetramar och antagna styrdokument.

En stor del av fullmaktens mål uppnås genom kundvalssystem eller upphandling. Nämnderna har uppföljnings- och utvärderingsansvar. Det är varje nämnds uppgift att inom sitt verksamhetsområde understödja att det finns ett utbud som möter efterfrågan samt att anordnarna levererar till minst den kvalitet som uppfyller målen.

■ Personalfunktioner

Personalprocessen är en av kommunens stödprocesser. Personalprocessen bidrar till att uppnå övriga processers mål, genom att Nacka kommun utvecklas som en attraktiv arbetsgivare med stolta, motiverade, kompetenta och friska medarbetare. I processen ingår att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och lönesätta medarbetare. Det ingår även att följa upp att medarbetarpolicyn har genomslag i organisationen och stödja utvecklingen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Personaldirektören är ansvarig för processen och personalenheten ger personaladministrativt stöd, till exempel i lönehantering, arbetsrätt och rehabilitering. Stödet beskrivs av de intervjuade enhetscheferna som mycket bra. Inom personalenheten finns fem HR-specialister som arbetar med verksamhetsspecifika personalfrågor och chefsstöd och inom produktionsområdena finns ytterligare sex. En HR-strateg arbetar med analyser och behovsprognoser och en HR-utvecklare leder utvecklingen av HR-processer, hälsosatsningar, centrala utbildningar och chefsnätverk. Inom såväl personalenheten som Arbets- och karriärverksamheten finns rekryterare som stöttar i rekrytering.

Kommunen tillämpar konkurrensneutralitet och det stöd som erbjuds debiteras enligt internpriser som fastställts av kommunstyrelsen. Även kommunikationsenheten och serviceenheten erbjuder tjänster som verksamheterna nyttjar i sitt kompetensförsörjningsarbete.

4. Analys och kartläggning av kompetensbehov

■ Behovsprognos och personalnyckeltal

Personaldirektören har, baserat på kommunens strategiska prognoser kring *Nacka bygger stad*, gjort en uppskattning av kommunens behov av nytillskott inom personalstyrkan fram till 2030. Prognosen visar att:

- För 5200 fler grundskoleelever behövs 600-700 anställda
- För 3400 fler förskolebarn behövs 450-500 anställda
- För 1000 fler äldre i särskilda boenden behövs 900 anställda
- För 100 fler personer i gruppboenden behövs 150-200 anställda

Konstaterade bristyrkesgrupper i dagsläget är lärare inom vissa ämnesområden, förskollärare, socialsekreterare, ingenjörer, bygglovshandläggare, sjuksköterskor samt chefer inom socialt arbete. Variationerna är stora inom olika delar av kommunen. Attraktiva enheter i bra lägen har lättare att rekrytera exempelvis förskollärare än enheter som inte ligger lika centralt och som har sämre kommunikationer.

En mer utförlig samlad personalbehovsprognos kommer att tas fram under hösten 2016. Kommunen har fram tills nu inte arbetat med personalbehovsprognoser eftersom Nacka tidigare inte känt av de rekryteringsproblemen som andra kommuner i närområdet har påtalat. Undantaget är prognoser över pensionsavgångar samt rapporter över ökat eller minskat personalbehov per yrkesområde till Arbetsförmedlingen.

Personalomsättningen har ökat gradvis de senaste åren, från 10 % 2012 till 13 % för helåret 2015. Pensionsprognoserna visar att pensionsavgångarna är jämnt fördelade de närmaste åren.

Sjukfrånvaron har ökat i kommunen. Utöver ökade kostnader för sjuklön och rehabilitering ger det också ett ökat behov av vikarier i verksamheter som kräver full bemanning. Fram till juli 2016 var sjukfrånvaron 6,0 % för hela kommunen. Sjuktalet skiljer sig mellan olika enheter och är generellt sett högre inom skol- och förskolearbete (6,2 %) och vård och omsorgsarbete (8,1 %) men lägre än genomsnitt inom övriga granskningsområden.

Total sjukfrånvaro januari-juli	2013	2014	2015	2016
Summa kvinnor och män	4,8	4,8	5,3	6,0
Kvinnor	5,5	5,5	5,8	6,8
Män	2,8	2,6	3,6	3,9

Den obligatoriska sjukfrånvaroredovisningen visar att sjukfrånvaron i Nacka, trots fortsatt stigande sjuktal, är låg jämfört med övriga länet.

Sjukfrånvaro i Stockholms län

	2014	2015		2014	2015		2014	2015
Botkyrka	6,5	7,5 ↑	Nykvarn	7,9	8,0 ↑	Tyresö	6,4	7,6 ↑
Danderyd	5,5	6,0 ↑	Nynäshamn	7,6	8,6 ↑	Täby	4,7	5,3 ↑
Ekerö	5,5	6,3 ↑	Salem	7,3	7,7 ↑	Upplands-Bro	6,0	6,8 ↑
Haninge	-	7,6	Sigtuna	8,4	8,4 →	Upplands Väsby	6,0	-
Huddinge	7,6	8,4 ↑	Sollentuna	5,1	5,8 ↑	Vallentuna	6,1	7,1 ↑
Järfälla	5,8	6,3 ↑	Solna	5,5	6,2 ↑	Vaxholm	6,7	7,4 ↑
Lidingö	6,4	6,7 ↑	Stockholm	6,6	7,3 ↑	Värmdö	8,0	8,5 ↑
Nacka	5,1	5,6 ↑	Södertälje	7,6	8,2 ↑	Österåker	6,2	7,0 ↑
Norrtälje	6,4	6,6 ↑	Sundbyberg	5,1	5,6 ↑	Totalt	6,5	7,2

Medarbetarenkät

Kommunen gör årligen en medarbetarenkät för att följa upp arbetsglädje, effektivitet och kontinuerlig utveckling på arbetsplatserna. Den senaste enkäten genomfördes i september 2015 och hade en svarsfrekvens på 89 %. I enkäten ställs frågor om arbetet och arbetssituationen och den kartlägger också resvanor, hälsa, nedvärderande behandling och sexuella trakasserier samt i vilken grad medarbetarna har varit involverade i information och åtgärdsplaner efter föregående års enkät.

När det gäller kommunens övergripande ambition om att ha kompetenta, stolta och motiverade medarbetare följs det upp genom hur stor andel som instämmer i följande påståenden:

Medarbetare är ...	Påstående	Kvinnor 2015	Kvinnor 2014	Män 2015	Män 2014
Kompetenta	Nacka kommun är en arbetsplats med kompetenta kollegor	82	81	79	80
Stolta	Jag är stolt över det arbete vi utför på min arbetsplats	84	85	85	83
Motiverade	Meningsfullt arbete	93	91	89	89
	Lär nytt / Utvecklas	82	81	79	76
	Ser fram emot att gå till arbetet	75	74	73	75

Enkätresultaten används för att utarbeta ett antal olika analyser. Bland annat identifieras de största gapen mellan olika enheter, mellan chefer och medarbetare och mellan män och kvinnor. Analysen omfattar också en uppföljning av vilka områden som har utvecklats mest sedan föregående år, matriser över medarbetarnas effektivitet och stress, m.m. Analyserna presenteras för chefer vid seminarier och utbildningar.

För jämförelser använder sig kommunen av ett medarbetarindex som ger en sammanfattad bild av enkäten, där frågorna har viktats i förhållande till hur mycket de påverkar de två nyckelfrågorna "mitt arbete engagerar mig" och "jag är stolt över det arbete vi utför på min arbetsplats". Medarbetarindex mäts på skala 0-100. Resultatet ser ut enligt följande:

	2015	2014	2013
Totalt för hela kommunen	76,01	75,89	75
- enheter	74,38	76,43	75
- välfärd samhällsservice	74,59	74,06	77
- välfärd skola	76,83	76,04	74
- yrkesroll: chef	87	87	
- yrkesroll: medarbetare	75	75	

Medarbetarindex följs upp gruppvis för att säkerställa att alla resultatgrupper utvecklas och att ingen grupp fastnar i ett långvarigt negativt resultat. Resultatet delas in i tre intervall: grönt, gult och rött. Av 180 resultatgrupper hade fyra ett rött resultat under 2015, varav en av dem hade det även 2014. Åtta grupper hade ett gult resultat. Från 2014 till 2015 förbättrades samtidigt tio grupper från gult till grönt, tre från rött till gult och tre från rött till grönt.

Några av frågorna i enkäten är utarbetade av SKL och är jämförbara med andra kommuner, i form av ett index över *hållbart medarbetarengagemang*, som innehåller frågor om motivation, styrning och ledarskap. 80 kommuner rapporterar in sina svar, varav 16 i Stockholms län. Nackas resultat ser ut enligt följande:

	2015	2014	2013	2012
Nacka	81	81	80	80
Stockholms län	79	79	79	78
Alla kommuner	78	78	78	78

Resultaten som SKL samlar in redovisas också per verksamhetsområde. Inget verksamhetsområde i Nacka har lägre resultat än genomsnittet.

Resultatet av hela medarbetarenkäten presenteras för samtliga medarbetare och är en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vid arbetsplatsträffar tar chefer tillsammans med medarbetarna fram handlingsplaner utifrån den egna enhetens resultat. I enkäten 2015 angav 89 % att deras chef har presenterat resultaten av föregående års undersökning och 81 % att de har diskuterat viktiga utvecklingsområden utifrån enkäten.

Svaren redovisas på gruppnivå och ligger till grund för chefernas resultat- och utvecklingssamtal.

Flera av intervjupersonerna lyfter fram medarbetarenkäten både som ett bra arbetsverktyg och som ett bra kvitto på att utvecklingen går framåt.

■ Indexmätningar

Nacka deltar årligen i Nyckeltalsinstitutets kartläggning av attraktiv arbetsgivarindex och jämställdhetsindex, som jämförs mot ett 30-tal deltagande kommuner, samt för första gången 2016 också i ett mångfaldsindex.

Attraktivt arbetsgivarindex visar styrkor och svagheter inom arbetsgivarskapet fördelat på nio nyckeltal: andel tillsvidareanställda, medianlön, lika karriärmöjligheter, individens utveckling, övertid, korttidssjukfrånvaro, långtidssjukfrånvaro, personalansvar (antal anställda per chef) och avgångar. 2015 fick Nacka 108 poäng av 180 möjliga, samma värde som året innan. Medianvärde bland deltagande kommuner var 114 och högsta värde 142. Mätningen visar bland annat att andelen nyanställda som stannar kvar i organisationen är lägre i Nacka än medianvärdet för övriga deltagande kommuner samt att andelen medarbetare som haft utvecklingssamtal är ovanligt låg (80 % mot median 95 %). På den positiva sidan finns mer likvärdiga karriärmöjligheter och en högre medianlön.

Jämställdhetsindex, JÄMIX, mäter hur bra jämställdheten är i en organisation. Kartläggningen utgår från nio indikatorer: könsfördelning inom yrkesgrupper, könsfördelning inom högsta ledningsgruppen, lika karriärmöjligheter, lika lön, lika långtidssjukfrånvaro, skillnad i föräldraledighet, lika stor andel heltid, lika andel med fast anställning samt aktivt arbete med jämställdhetsplan. 2015 fick Nacka 119 poäng av maximalt 180, jämfört med 105 poäng året innan. Bland de 30 kommuner som deltar i samma undersökning är medianvärdet 105 och högsta index 131. Jämfört med övriga kommuner har Nacka en mer jämställd fördelning av heltidstjänster och lön men sämre fördelning av korttidssjukfrånvaro, där kommunen också utvecklats negativt under året.

Nyckeltalsinstitutet har också gjort en kartläggning av mångfalden inom Nacka kommun. Antalet medverkande kommuner i denna undersökning är än så länge lågt varför siffrorna i dagsläget inte är jämförbara med andra kommuner. Undersökningen visar att medarbetarnas bakgrund väl speglar befolkningen i kommunen. Andelen chefer med utomeuropeisk bakgrund är däremot oproportionerligt lågt jämfört med andelen anställda med utomeuropeisk bakgrund. Personalomsättningen är också högre bland medarbetare med utomeuropeisk bakgrund.

5. Kommungemensamma strategier och insatser

■ Attraktiv arbetsgivare

Att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare är ett av kommunens övergripande mål för 2016. Personaldirektören beskriver att den centrala utgångspunkten i arbetet är att kommunen är en attraktiv arbetsgivare genom att vara en framgångsrik kommun med en attraktiv verksamhet. Kommunens ambition, *Vi ska vara bäst på att vara kommun*, fungerar som en sporre för varje enhet att bli bäst inom sin kategori. En kommun som många vill leva, verka och vistas i blir också attraktiv som arbetsplats.

Ett av kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens mål är att vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta och motiverade medarbetare. Kommunens organisationsform är i sig en strategi för att uppnå detta mål. Ambitionen är att ha självständiga enheter med få chefsnivåer, kombinerat med tydlighet och ansvar. Det medför dock att kompetensförsörjning i hög grad sker på enhetsnivå, med bara ett fåtal kommungemensamma strategier och insatser. Av den anledningen är värderingsarbetet och ett ständigt fokus på att knyta arbetet till kommunens vision, grundläggande värdering och medarbetarpolicy en central strategi i personalprocessen.

Personaldirektören använder verktyget *framspegel* för att utarbeta en visuell matris över hur viktiga respektive brådskande olika aktiviteter är för att nå ett mål. Fokusområden i framspegeln för det attraktiva arbetsgivarskapet är värderingsarbete, öppenhet och mångfald, employer branding, hållbart medarbetarengagemang och en kompetensförsörjningsprocess i framkant.

Arbete med att förankra medarbetarpolicyn och chefs- och ledarstrategierna samt föra en levande värderingsdiskussion är kontinuerligt genom introduktionsdagar och chefsutbildningar. Under 2016 har arbetet intensifierats genom särskilda värderingsfilmer som fungerar som utbildningsverktyg och diskussionsmaterial. Alla chefer har tillgång till materialet för att själva använda det med sina medarbetare.

Ett annat led i arbetet med det attraktiva arbetsgivarskapet är att attrahera medarbetare att arbeta i Nacka. Ansvaret för marknadsföring åligger alla enheter, med stöd från kommunikationsenheten. Kommunen medverkar bland annat i Framtidsmässan, en karriärmässa för studenter intresserade av arbete i offentlig sektor, där både stadsdirektör och personaldirektör fanns på plats för att representera kommunen. Transparens och närhet till ledningen är en central strategi i arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke. Genom reportage i studentmagasin har kommunen nåt kommunen ut till fler studenter. Flera av intervjupersonerna beskriver att de fått mycket bra stöd av kommunikatörerna i de fall då de valt att köpa internt stöd. Rekryterarna som arbetar vid personalenheten och vid arbets- och karriärverksamheten träffas vid nätverksträffar för att gemensamt utveckla rekryteringsprocesserna. För tillfället pågår arbete med att upphandla ett nytt rekryteringsverktyg som ska ge bättre stöd för både chefer och jobb- och praktiksökande samt förbättrad möjlighet att följa upp statistik.

Personalenheten arbetar med att utveckla kommunens mottagande av praktikanter, vilket både är ett sätt att marknadsföra kommunen mot skolor och ett sätt att fånga upp kompetenta framtida medarbetare. Under hösten 2016 kommer en rekryterare från personalenheten att arbeta med en ny praktikantsatsning inom teknikområdet, på uppdrag av de tekniska enheterna. I samverkan med Arbets- och karriärverksamheten pågår också utveckling av introduktionsjobb inom vården. Kommunens vision är *mångfald* och *öppenhet* och en del i arbetet är också att korta vägen till arbetsmarknaden för nyanlända genom praktik och kompletterande studier. Pågående aktiviteter är att utveckla ett närmare

samarbete med utbildningsanordnare och att göra de egna rekryterings- och introduktionsprocesserna med tillgängliga.

Aktivt nyttjande av sociala medier är ett sätt att dra nytta av kommunens stolta och motiverade medarbetare. Särskilda karriärsidor på Facebook och LinkedIn bidrar till att befintliga medarbetare i högre grad delar och kommenterar utannonserade tjänster till sina bekanta. På YouTube finns kanalen *Nacka snackar*, en serie korta filmer (cirka 60 stycken) där olika medarbetare berättar om vad som händer i kommunen och vad de arbetar med. Ambitionen är att ge insyn, väcka intresse och sprida varumärket. Satsningarna på sociala medier hanteras av kommunens servicecenter på uppdrag av personaldirektören.

När det gäller hållbart medarbetarengagemang är hälsofrågan central under 2016. Samtliga chefer och skyddsombud har under våren utbildats i arbetsmiljöverkets nya föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö som gäller från 31 mars 2016. Fokus har legat på att höja kunskaperna om framgångsfaktorer för attraktiva arbetsplatser samt tidiga signaler på ohälsa. Enhetschefen för individ- och familjeomsorg beskriver att det finns bra systemstöd för att följa upp personalens frånvaro och att samarbetet med företagshälsan fungerar bra. Även exploateringsenhetens chef beskriver ett bra samarbete med företagshälsan kring stress och förebyggande arbete med ergonomi. För att leva upp till medarbetarpolicyns mål om konkurrenskraftiga anställningsvillkor har kommunen friskvårdssubvention, hälsossatsningar, möjlighet att växla semesterdagstillägg till lediga dagar, rätt till heltid inom vården, flexibel arbetstid och årsarbetstid inom flera områden. Flera förmåner med fokus på hälsa kommer att lanseras under hösten 2016.

■ Introduktion och utbildning

Stadsledningskontoret arrangerar gemensamma introduktionsdagar för alla nya anställda i kommunen. Introduktionen omfattar presentationer av kommunens organisation och styrning, vision och värderingar, medarbetarpolicyn, presentation av stadsledningen m.m.

Personalenheten har tagit fram checklistor för att hjälpa enhetschefer att introducera ny personal i verksamheten och på arbetsplatsen. Arbete pågår med att ta fram en kompletterande digital introduktion samt ett informationsmaterial som i förväg kan skickas till nyanställda innan de tillträder sin tjänst.

Utbildning sker i regel på enhetsnivå men ett antal centrala utbildningar förekommer. Bland annat finns *ledarskapsakademin*, en utbildning för framtida ledare som pågår under tre terminer. Medarbetare kan själva söka till programmet eller nomineras av sin chef. Under hösten 2016 sker ansökan och urvalsprocess för den nionde omgången. Kommunen har också *utvecklingsakademin* som stöttar medarbetare som vill initiera och driva utvecklingsprojekt. Nytt för i år är att utvecklingsakademin även riktas till medarbetare i kommunalt finansierad verksamhet som inte drivs av kommunen.

Kurser i systemverktyg, arbetsrätt, arbetsmiljö, m.m. arrangeras löpande, primärt riktat mot chefer och administrativ personal. Flera av de intervjuade enhets- och verksamhetscheferna lyfter fram att utbildningar i rekrytering, rehabilitering och arbetsmiljö har varit bra.

■ Ledarskap och chefskap

Kommunen har en chefs- och ledarstrategi som fastställdes av kommunstyrelsen 2013. Strategin beskriver både strategier och aktiviteter för att kommunen ska attrahera, rekrytera och utveckla chefer.

Vid varje rekrytering ska det finnas en tydlig kompetensprofil som ska fungera som röd tråd genom hela rekryteringsprocessen. Varje rekrytering utvärderas för att dra lärdom.

Rekryteringsbehoven kommuniceras internt med chefer och andra nyckelpersoner för att få dem att uppmuntra bra interna kandidater att söka chefsjobb. En annan strategi är att löpande identifiera talanger inom organisationen och utveckla dem genom akademier och utvecklingsprojekt. Utvecklingssamtal med nyckelmedarbetare ska innehålla diskussioner om vad medarbetaren vill göra om 3-5 år och vilka utmaningar de ska ta sig an för att utveckla och utvecklas.

En särskild introduktionsutbildning för chefer sker två gånger om året.

Under det första året sker resultat- och utvecklingssamtal var tredje månad för att säkerställa bra introduktion, tydliga förväntningar och god återkoppling. Chefens chef ansvarar för att planera ledarutveckling. Erfarna chefer har möjlighet att vara mentorer, coacher, verksamhetsobservatörer eller andra roller som både utvecklar det egna ledarskapet och samtidigt verksamheten i stort.

Chefer är tillsvidareanställda men har tidsbegränsade uppdrag med *resultatkontrakt* som gäller under 3-5 år. Resultatkontrakten gör förväntningarna tydliga och resultaten möjliga att utvärdera och diskutera. Tidsbegränsningen ger också en naturlig öppning för chefer att byta roll och utvecklas inom kommunen.

Kommunen har strategin att uppmärksamma gott ledarskap. Varje år utses årets chefer som mottar ett diplom och en prissumma. Under våren 2016 utsågs årets chef, årets förbättringsbragd, årets förebildschef, årets utvecklingschef och årets kvalitetschef.

■ Lönebildning

Den politiskt uttalade strategin för lönebildning är att lönesättning ska vara individuell och differentierad samt att osakliga löneskillnader ska motverkas genom regelbunden lönekartläggning. 2015 års lönekartläggning visar inte på några osakliga löneskillnader.

Löneutrymmet ingår i budgetramen för respektive enhet och lönesättning delegeras till lägsta möjliga nivå. Vid lönesättningen bedömer chefen medarbetarens måluppfyllelse och resultat, arbetsuppgifternas svårighetsgrad, medarbetarnas arbetsprestation i relation till medarbetarpolicyn samt löneläget i relation till kommunens lönestruktur och marknadskänslighet.

Tabellen nedan visar medellöner 2015 för ett urval yrkesgrupper, jämfört med övriga primärkommuner i Stockholms län och i riket enligt statistik från SCB:

	Nacka	Stockholms län	Landet
Barnskötare	23 600	22 500	22 200
Förskollärare	32 100	31 100	27 600
Socialsekreterare	32 400	32 000	30 600
Undersköterska	24 700	26 700	26 300
Sjuksköterska	36 300	36 300	33 200
Bygglovshandläggare	36 900	36 900	35 100
Ingenjör (bygg/anläggning)	42 300	42 500	37 800

Medarbetarundersökningen innehåller frågor om medarbetarnas upplevelse av lönesättningen och kvaliteten i lönesamtalen. 22 % uppger att de inte har haft lönesamtal det senaste året och 11 % uppger att de inte har haft utvecklingssamtal. De fackliga representanterna är av uppfattningen att lönebildningsprocessen är välfungerande och bra strukturerad på central nivå. På individnivå har lönesättande chefer olika hög kompetens när

det gäller lönesättning och lönesamtal. Många chefer har därtill personalansvar över ett stort antal medarbetare vilket kan bidra till sänkt kvalitet i löne- och utvecklingssamtal.

■ Systematiskt arbetsmiljöarbete

Kommunstyrelsen har delegerat ansvaret för arbetsmiljö, inom ramen för lagar och direktiv, direkt till varje enhetschef, verksamhetschef och direktör. Den centrala staben har inte överordnat ansvar, men säkerställer tillräcklig kunskap genom utbildningar och systemstöd. Kommunen har IT-stöd för rapportering av arbetsskador och tillbud samt för att bevaka frånvaro och dokumentera rehabiliteringsinsatser.

Varje chef med ansvar för arbetsmiljöuppgifter gör en skriftlig överenskommelse med överordnad chef. I överenskommelsen framgår vilka uppgifterna är samt att chefen har den kompetens, den kunskap och de befogenheter och resurser som krävs. Chefens chef har ett ansvar för att följa upp arbetet. Vid krissituationer och svåra ärenden får enhetscheferna stöd från personalenheten. Chefer har möjlighet att returnera ansvaret om en situation upplevs svår att hantera. Enligt personaldirektören händer detta mycket sällan.

Arbetet med arbetsmiljöuppgifter organiseras på olika sätt inom olika enheter och här återges några exempel. Inom enheten för individ och familj har en av gruppcheferna ansvar för arbetsmiljöfrågan. I arbetet ingår bland annat att organisera skyddsron och att samla in synpunkter från arbetsplatsträffar. Arbetsmiljö och personalsituation är också en stående punkt på chefernas veckomöte.

Inom exploateringsenheten finns en äldre arbetsmiljöplan som ska uppdateras framöver. Arbetsmiljöarbetet leds av enhetschefen med stöd från ett skyddsombud. Arbetsmiljön är en stående punkt på arbetsplatsträffar. Alla medarbetare får en gång per månad besvara en kort stressenkät. Medarbetare som känner stress får stöd att prioritera eller omfördela arbetet. Enligt enhetschefen var stressnivåerna tidigare mycket höga men har nu lett till att arbetet är bättre anpassat för vars och ens förmåga.

Inom bygglovsenheten sker en årlig skyddsron. Arbetsmiljön är en stående punkt på arbetsplatsträffar och det finns en åtgärdslista med överenskomna åtgärder som ska vidtas. På kontoret samlar medarbetarna löpande postlappar med förbättringsförslag.

Inom förskoleverksamheten organiseras det systematiska arbetsmiljöarbetet på respektive förskola. Den gemensamma grunden är att arbetet i första hand organiseras kring arbetsplatsträffar och facklig samverkan. Enheten för verksamhetsstöd stöttar med mallar, utbildning och metodstöd. Fackombudet har rådgjort med arbetsplatsombuden och menar att arbetet fungerar olika väl på olika förskolor på grund av skiftande kunskapsnivå hos cheferna.

Ett problem som lyfts av både individ- och familjeomsorgen och exploateringsenheten är att ansvaret för de fysiska lokalerna i stadshuset ligger utanför enheternas ansvar. Många av medarbetarnas arbetsmiljösynpunkter har handlat om de fysiska lokalerna men fångas inte upp i deras systematiska arbetsmiljöarbete. Sedan våren 2016 genomförs skyddsroner per våningsplan i stadshuset där arbetsgivarrepresentanter, kommunens huvudskyddsombud och skyddsombud från varje enhet deltar. De fackliga ombuden är av uppfattningen att ansvarsfördelningen är utspridd och bitvis oklar för medarbetarna. Ett av ombuden lyfter fram att ett större ansvar för arbetsmiljöfrågor skulle kunna centraliseras för att avlasta enhetscheferna, till exempel rörande praktiska frågor som arbetsredskap. Inom bygglovsenheten upplevs kommunens servicepolicy som ett problem av några medarbetare, eftersom den inte tillåter enheten att ha avgränsade telefontider vilket upplevs orsaka stress.

Alla medarbetare har tillgång till Medhelp personalstöd där de anonymt kan få stöd kring både psykosociala, juridiska och ekonomiska frågor.

6. Strategier och insatser inom förskola

Enligt Nackas auktorisationskrav för förskola och pedagogisk omsorg ska förskolechefer ha adekvat kompetens, vilket ska styrkas till utbildningsenheten genom betyg, utbildningsbevis eller liknande. Vid byte av förskolechef ska det anmälas och godkännas av kommunen. Vid varje förskola ska det finnas minst en förskollärare. Förskolor ska själva aktivt anmäla avsaknad av förskollärare till kommunen om så är fallet.

Varje huvudman rapporterar årligen in personaluppgifter till utbildningsenheten. Förskolorna får också berätta vad de gör för att höja andelen förskollärare på enheten. Förskollärartätheten är en stående fråga vid den tillsyn som utbildningsenheten genomför på varje enhet vartannat år. Under hösten 2015 fanns det en förskola i kommunen som helt saknade förskollärare, vilket föranledde anmärkning från utbildningsenheten.

Enligt Skolverkets jämförelsetal såg fördelningen ut enligt följande under 2015:

	Nacka kommunregi	Nacka privat regi	Stockholms län	Riket
Andel medarbetare med förskollärarexamen	29	26	28	42
Andel medarbetare som saknar utbildning för arbete med barn	35	45	38	25
Antal barn per årsarbetare med förskollärarexamen	17	20	18,7	12,5
Antal barn per årsarbetare	5,0	5,3	5,2	5,2

Utöver medarbetare med förskollärarexamen och medarbetare som saknar utbildning för arbete med barn finns medarbetare som har en barn- och fritidsutbildning på gymnasienivå (barnskötare), medarbetare som har en ofullständig förskolläraryrkesutbildning samt medarbetare som har annan pedagogisk högskoleutbildning, till exempel lärare eller fritidspedagog. Den totala andelen personal med pedagogisk högskoleutbildning, inklusive förskollärare, är 37 % inom kommunala förskolor och 34 % inom fristående.

Enligt siffror från Valfärd skola är andelen examinerade förskollärare nu 35 %, en tydlig ökning mot 2015.

Vintern 2015 gjorde utbildningsenheten en särskild analys av personalsituationen i förskolan, vilken presenterades för utbildningsnämnden i februari 2016. Fokus låg på att antalet förskollärare fortfarande är långt ifrån utbildningsnämndens mål. I analysen konstaterar utbildningsenheten att ingen förbättring märks trots att förskolor med låg andel förskollärare vidtar många olika åtgärder. Utbildningsenheten beskriver att den verksamhetsförlagda delen av utbildningen, praktikperioden, verkar vara ett viktigt sätt att rekrytera och enheten ska därför närmare undersöka detta under 2016.

Utbildningsnämnden har gett utbildningsenheten i uppdrag att ta in externt stöd för att hitta verkningsfulla metoder. Under 2016 har enheten tagit in en extern konsult som närmare undersöker bakomliggande orsaker till varför andelen förskollärare är låg i Stockholms län jämfört med övriga landet och vilka framgångsfaktorer som finns i andra delar av landet som kommunen skulle kunna arbeta med.

■ Förskoleverksamheten inom Valfärd skola

Inom Valfärd skola är rekryteringsläget varierande mellan olika förskolor. Några av de kommunala förskolorna är mycket populära bland såväl föräldrar som medarbetare och har inga rekryteringssvårigheter. Andra förskolor har skiftande barnunderlag, vilket påverkar de ekonomiska förutsättningarna att anställa förskollärare. Att ha många förskollärare är en ekonomisk avvägning eftersom lönekostnaderna är högre jämfört med barnskötare.

För rekrytering av förskollärare deltar kommunen i arbetsmarknadsdagar och tar emot studenter som ska göra verksamhetsförlagd utbildning. När det gäller barnskötare är det ett problem att Nacka i dagsläget saknar gymnasium med barn- och fritidsutbildning. Rekrytering av barnskötare sker primärt genom annonsering och rekryteringsdagar. Kommunen har tidigare genomfört centrala satsningar på att få barnskötare att vidareutbilda sig till förskollärare men i dagsläget är det upp till varje förskolechef att uppmuntra och hitta former.

För nyutexaminerade förskollärare utser förskolan en mentor som ansvarar för deras introduktionsår. De ingår i ett nätverk tillsammans med andra nyutexaminerade inom både förskola och skola, som leds av en av grundskolans förskollärare. För att bli mentor eller handledare åt nya medarbetare eller praktikanter får erfarna medarbetare gå en särskild mentorskapsutbildning. I medarbetarenkäten 2015 uppgav 18 % av de nya medarbetarna inom Valfärd skola att de inte fick en bra introduktion; en förbättring mot 20 % 2014.

Valfärd skola arrangerar varje år en medarbetardag med föreläsningar, uppvisning av goda exempel, externa talare och sociala inslag. Alla medarbetare i förskola och skola är inbjudna. Det finns en särskild inspirationsdag, "våga göra – våga dela" där de kommunala förskolorna visar och delar med sig av goda exempel ur sina verksamheter. Cirka 400 pedagoger från förskolan deltog under inspirationsdagen i mars 2016.

I medarbetarenkäten uppgav 84 % av medarbetarna inom Valfärd skola att de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete, jämfört med 81 % inom kommunen totalt. Olika förskolor prioriterar fortbildning olika högt. Vissa satsningar genomförs centralt. Ett nätverk av *språkpiloter* arbetar med språkutveckling på respektive enhet enligt en språksatsning som planerats av grundskolans förstelärare. Förskolestrategen vid verksamhetsstödet håller kurser i form av både långvarig utbildning och enstaka tillfällen inom till exempel pedagogisk dokumentation eller matematikarbete som alla kan anmäla sig till. Under hösten 2016 kommer externa konsulter att tas in för att ge handledning och metodstöd på förskolorna efter behov, till exempel i arbetsledning, i hur arbetsplatsträffar kan organiseras eller i bra medarbetarskap. Fackombuden problematiserar att fortbildningen i hög grad är riktad mot förskollärare och sällan mot barnskötare eller kökspersonal. Fortbildning uppges också öka arbetsbelastningen för kvarvarande personal på förskolan eftersom vikarier inte alltid tas in.

Att utveckla tydliga karriärmöjligheter är en strategi för att göra de kommunala skolorna till en mer attraktiv arbetsgivare. Kommunen har valt att inte ha förste förskollärare, motsvarande förstelärarna i skolan, utan utser istället *särskilt yrkesskickliga förskollärare* som genomgår ett meriteringsprogram och får ett tillfälligt lönepåslag. Fyra förskollärare har utsetts till att genomgå meriteringsprogrammet. Utöver sitt ordinarie arbete i förskolan bistår de verksamhetsstödet i utvecklingsarbete.

I samarbete med Stockholms universitet finns ett nätverk för medarbetare som är intresserade av att diskutera sitt arbete i förhållande till ny forskning. Nätverksträffarna omfattar både föreläsningar och diskussionsgrupper. Från enskilda förskolor har det lyfts initiativ om att införa särskilda *IT-pedagoger* eller *digitalister*.

En ytterligare utmaning är möjligheterna att rekrytera förskolechefer. Kommunen har tidigare haft ett särskilt ledarutvecklingsprogram för skolledare. Programmet kommer att starta upp igen under hösten 2016 i samarbete med Uppsala universitet.

7. Strategier och insatser inom socialtjänst

De kompetensrelaterade krav som kommunen ställer på utförare inom socialtjänstområdet regleras i auktorisationsvillkoren för respektive område. För all verksamhet krävs att personal ska finnas i sådan omfattning och med relevant utbildning och erfarenhet att statliga och/eller kommunala mål för verksamheten kan nås. Olika verksamhetsformer har därefter specifika villkor, till exempel:

- För utförare av dagligverksamhet inom LSS krävs till exempel att personalen som minst har yrkesförberedande utbildning inom relevant område. I personalgruppen kan ingå personal med praktisk yrkeskompetens för de arbetsuppgifter som ingår i verksamheten, om majoriteten av personalen i övrigt har relevant utbildning. All personal ska behärska det svenska språket.
- För en utförare av boendestöd krävs att 90 % av personalen har godkänd utbildning enligt en av kommunen definierad lista samt att majoriteten av personalen har minst tre års erfarenhet av arbete med målgruppen. Där krävs också att personalen erbjuds fortlöpande kompetensutveckling och handledning samt hålls uppdaterad om ny lagstiftning och nya forskningsrön.
- För utförare av hemtjänst, ledsagning och avlösning säger villkoren att utföraren ska sträva efter att personal uppfyller Socialstyrelsens allmänna råd om grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre (SOSFS 2011:12). Minst 60 % av tiden som utförs hos kunder ska utföras av personal med godkänd utbildning enligt en lista och ytterligare 10 % måste ha annan utbildning inom människovårdande yrken. Personal kan validera sin kompetens och kunskap hos en godkänd anordnare av vuxenutbildning i Nacka kommuns kundval.

Personalens kompetens följs upp varje år genom en enkät till utförarna där de besvarar ifall verksamheten uppfyller vart och ett av kraven. Om svaret är nej sker dialog mellan sociala kvalitetsenheten och utföraren. Sociala kvalitetsenheten utför också regelbundna kvalitetskontroller på plats hos utförarna. Intervallet varierar mellan olika verksamheter men sker i enlighet med en riktlinje som antagits av socialnämnden. Vid kvalitetskontrollen sker en fördjupad granskning med intervjuer av ledning och personal, granskning av personallistor och betygsunderlag eller andra kontrollaktiviteter beroende på hur kraven är utformade för respektive verksamhet. Utöver regelbunden kontroll kan extra granskning ske efter klagomål.

Om personalen inte har den kompetens som kommunen kräver kan det leda till en varning. Utföraren behöver då presentera en åtgärdsplan för hur problemet ska åtgärdas, till exempel genom fortbildning eller nyrekrytering. Om problemet inte åtgärdas inom angiven tid kan sociala kvalitetsenheten föreslå för socialnämnden att avtalet hävs.

I 2015 års uppföljningar konstaterade sociala kvalitetsenheten att merparten av alla verksamheter uppfyllde kompetenskraven. Fyra verksamheter inom heldygnsvård för barn, unga och deras familjer och två verksamheter inom familjebehandling saknade rätt kompetens och vid beroendemottagningen fanns en anställd som saknar den utbildning som krävs. En gruppbestad inom LSS uppges ha haft stor personalomsättning och svårigheter att rekrytera och behålla personal.

Verksamhetschefen för omsorgsverksamheterna önskar att det fanns möjlighet att få mer återkoppling på uppföljningen för att främja ett mer levande förbättringsarbete.

■ Enheten för individ- och familj

Inom huvudmannaenheten för individ- och familj är en av de största utmaningarna att rekrytera socialsekreterare till myndighetsutövning. Antalet möjliga karriärvägar för nyutexaminerade socionomer har ökat, vilket gör att det är större konkurrens om medarbetare än tidigare.

Enhetschefen beskriver att hans mål är att vara en attraktiv arbetsgivare genom att ha ett attraktivt sätt att arbeta. I det omfattas att ha tillräckligt stora arbetsgrupper, att organisationen är transparent och all personal delaktig i utvecklingen av verksamheten. Exempel på delaktighetsarbete är dels olika medarbetarledda utvecklingsarbeten för att förbättra processerna (t.ex. utveckling av kortutredningar och evidensbaserat arbete) eller enhetens HR-råd där gruppchefer, fackliga representanter och roterande medarbetare har tematiska diskussioner kring utvecklingen av till exempel flexitidsregler, introduktion eller kompetenstrappa. Enligt 2015 års medarbetarenkät upplever 85 % av medarbetarna inom huvudmannaenheterna för sociala tjänster att chefen gör dem delaktiga, jämfört med 77 % inom kommunen totalt.

För socionomstudenter finns ett traineeprogram där studenter som tidigare har praktiserat i kommunen kan fortsätta som deltidsanställda traineer under återstoden av sin utbildning. Programmet sker i samarbete med Huddinge, Värmdö och Tyresö. Hittills har alla traineer blivit anställda i kommunen efter avslutad utbildning.

För nyanställda sker introduktionsdagar, nätverk för utbyte med andra nyanställda samt ett mentorskapsprogram där erfarna medarbetare stöttar och handleder både i ärendehantering och i annat på arbetsplatsen. I medarbetarenkäten 2015 uppger bara 58 % av medarbetarna som börjat det senaste året att de fick en bra introduktion. Det fackliga ombudet har uppfattningen att den utbildningsmässiga delen av introduktionen fungerar bra men att det varit problem med praktiska förberedelser såsom dator och inloggningsuppgifter, vilket orsakat frustration.

Personalomsättningen inom individ och familj har varit högre än övriga kommunen, framförallt under hösten 2015, med en total omsättning på 22 % ej inräknat pensionsavgångar. Under hösten berodde det enligt enhetschefen framförallt på nya arbetsmöjligheter kopplade till mottagandet av nyanlända. Intern rörlighet uppmuntras som ett sätt att utvecklas i sin yrkesroll. En del medarbetare upptäcker också efter hand att de inte trivs i myndighetsrollen utan går över till utförarenheterna. När en anställd lämnar organisationen håller närmsta chef, enhetschef eller HR-strateg ett avslutningssamtal för att lyssna in erfarenheter och synpunkter.

För att hantera vissa arbetstoppar, vakanser och vab finns en grupp pensionerade medarbetare som är intresserade av att fortsätta arbeta som timanställda. Pensionärsmedarbetarna uppges vara ett värdefullt stöd också i att stötta nyanställda.

Inom individ och familj införs en ny hierarkisk nivå i form av arbetsledare. Avsikten är att erfarna arbetsledare ska ha ett större ansvar för att leda och fördela arbetet och samtidigt fungera som bollplank och nära stöd för mindre erfarna medarbetare. Strategin går emot kommunens ambitioner om en platt organisation med få chefsnivåer, men har gett goda resultat i andra kommuners individ- och familjeomsorg där ett närmare ledarskap visat sig ha goda effekter på arbetsmiljö och utveckling. Förhoppningen är att det ska bidra till stabilare chefsförsörjning internt och genom en bättre utvecklingskurva för erfarna medarbetare. Det fackliga ombudet beskriver att det är viktigt att satsningen inte bara blir en karriärmöjlighet utan också ett verktyg för att förbättra arbetsförutsättningarna för nyanställda genom mer stöd och handledning i det dagliga arbetet.

Inför 2017 har verksamheten utarbetat en plan för kompetensförsörjning på det sociala området. Planen listar strategier för att attrahera, rekrytera och behålla personal och omfattar ett årshjul med aktiviteter inom vart och ett av områdena.

När det gäller kompetensutveckling arbetar enheten med ett enhetsöverskridande tema per år, till vilket flera aktiviteter och utbildningar i kompetensutvecklingsplanen knyts. Under 2016 är temat "familjer i komplexa livssituationer". Enligt 2015 års medarbetarenkät upplever 78 % av medarbetarna att de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete.

I juni 2016 framlades ett politikerinitiativ i socialnämnden för att se över och förbättra personalsituationen inom individ- och familjeomsorgen. Initiativet belyste den höga personalomsättningen, påtalade brister i den fysiska arbetsmiljön samt kommunens möjligheter att rekrytera och behålla socialsekreterare. Nämnden beslutade att ge social- och äldredirektören i uppdrag att bereda initiativet. Det är första gången de senaste åren som nämnden har tagit direkt initiativ i en arbetsmiljöfråga, för vilken kommunstyrelsen bär det formella ansvaret.

■ Omsorg och assistans inom Valfärd samhällsservice

Inom Valfärd samhällsservices omsorgsområde är rekryteringsläget sådant att kommunen i högre grad än önskat har behövt ta in personal som inte uppfyller utbildningskraven. Enligt 2015 års medarbetarenkät upplever 88 % av medarbetarna inom Valfärd samhällsservice omsorgsverksamheter att de själva har den kompetens som behövs för att nå målen och 73 % upplever att arbetsplatsen i stort har rätt kompetens. Vid en inventering som gjordes i november 2015 konstaterades att bara 59 % av medarbetarna uppfyller kommunens krav. Inom Valfärd samhällsservice finns ett internt mål om att 80 % av medarbetarna ska uppfylla kraven på utbildning enligt Socialstyrelsens riktlinjer. I omsorgsverksamheternas kompetensutvecklingsplan för 2016 framgår två strategier för att på 2-5 års sikt höja kompetensen till 80 %. Individuella planer för de anställda är på väg att tas fram.

Den första strategin är att medarbetare som helt saknar relevant grundutbildning uppmuntras att på egen hand utbilda sig via vuxenutbildning. Upp till 40 timmar studier per termin kan beviljas på arbetstid och medarbetaren har möjlighet att själv välja sysselsättningsgrad för att kunna kombinera arbete och studier. Den andra strategin är att medarbetare som har utbildning som behöver kompletteras eller valideras har möjlighet att i högre grad göra detta på arbetstid, utifrån en individuell bedömning. Kommunen bidrar också med studielitteratur.

Verksamhetschefen för omsorgsverksamheten upplever att formella utbildningar inte alltid är en garanti för kompetens vilket är ett problem i rekryteringsprocessen. Dels tycks vissa utbildningar ha låg kvalitet och dels finns det många personer med vård- och omsorgsutbildning som inte har tillräckliga språkkunskaper. Hon upplever också att den gymnasiala utbildningen inte fullt ut motsvarar de krav som ställs på de anställdas förmåga att arbeta med mål och dokumentation samt att kvalitetssäkra hela processen. Genom Forum Carpe, en kommungemensam funktion för verksamhets- och yrkesutveckling inom stöd och service till personer med funktionsnedsättning, får kommunen tillgång till upphandlade utbildningar och kurser som upplevs vara av god kvalitet.

En strategi för att göra den kommunala verksamheten konkurrenskraftig är att sedan flera år tillbaka tillämpa rätten för medarbetarna att själva välja sysselsättningsgrad. Medarbetare som önskar arbeta heltid men bara har deltidsbeläggning på sin ordinarie arbetsplats får flyttid som kan användas för att förstärka andra verksamheter. Bemanningskoordinatorer fördelar om över- och underkapacitet mellan anställda och boenden/kunder. Systemet har haft en positiv effekt i att utbytet mellan olika verksamheter har ökat. Andelen heltidsanställda månadsavlönade har ökat från 71 % 2013 till 79 % 2015.

Inom Forum Carpe, pågår arbete med att förtydliga yrkeskraven inom LSS-området. I Nacka pågår just nu en översyn av alla titlar och kompetenser inom LSS-verksamheten, med undantag för personliga assistenter som kunden själv anvisar. Framöver rekryterar kommunen endast *stödassistenter*, en titel som kvalificerad befintlig personal också har konverterat till, samt *stödpedagoger* med högre utbildning. Målet är att ha en stödpedagog på varje enhet. I dagsläget finns stödpedagoger på 2 av 13 enheter. Verksamhetschefen beskriver att det har varit svårt att rekrytera socionomer till dessa tjänster men att riktade KY-utbildningar har startat inom området vilket ger nya möjligheter framöver.

Regeringen har avsatt särskilda medel för att öka kompetensen hos medarbetare inom området funktionsnedsättning och äldreområdet. Nacka kommun kan rekquirera 1,2 mnkr för kompetenshöjande insatser. Socialnämnden har beslutat att dessa medel främst avsätts till området funktionsnedsättning, eftersom andra stimulansmedel finns tillgängliga inom äldreomsorgen och eftersom en omfattande kompetenssatsning riktad mot äldreomsorgen genomfördes 2011-2014. Utbildningarna genomförs under hösten 2016 och kommer att omfatta lagstiftning för biståndshandläggare samt flera utbildningar riktade mot utförare i bland annat neuropsykiatriska funktionshinder, kunskap om äldre med funktionsnedsättning, social dokumentation och genomförandeplaner samt barns behov och rättigheter.

■ Arbets- och karriärverksamheten inom Valfärd samhällsservice

Sedan den 1 maj 2016 har den tidigare bemanningsenheten samlats tillsammans med flera arbetsmarknadsinsatser i det nya verksamhetsområdet Arbets- och karriärverksamheten (AKV). Utöver att vara den kommunala utföraren av vissa arbetsmarknadsinsatser fungerar AKV också som stöd till omsorgen i korttidsbemanning och rekrytering. AKV har en vikariepool med återkommande vikarier och hanterar också LAS-frågor. Vikariepoolen är en viktig rekryteringsbas när fasta tjänster utlyses.

Under första tertial 2016 bemannade enheten cirka 20 000 timmar inom omsorgen. De vanligaste bemanningsorsakerna är sjukdom och semester, men i 8,9 % av fallen har bemanning skett för att passet varit obemannat och i 7,7 % av fallen för att förstärkning har behövts.

Verksamhetschefen för AKV beskriver att den största utmaningen i rekryteringsprocessen är att yrket har låg status bland unga. Framförallt handlar det om en spridd uppfattning om att löneläget är lägre än i verkligheten samt förutfattade meningar om ålderdom och hur det är att arbeta med äldre. Rekryterarna inom rekryteringsgruppen arbetar uppsökande mot skolor för att få fler att söka sig till vård- och omsorgsycket. Verksamhetschefen beskriver att rekrytering allt oftare sker efter tips från befintlig personal. En viktig utmaning framöver är därför att i högra grad dra nytta av medarbetarna som ambassadörer.

Diskussioner pågår inom AKV om möjligheterna till *enkla jobb* inom vården. Uppfattningen är att kommunen har många undersköterskor med hög kompetens i förhållande till några av de arbetsuppgifter som yrket innebär. Enheten arbetar också med att ta fram former för introduktionsjobb, i samverkan med personalenheten och fackliga representanter.

8. Strategier och insatser inom stadsbyggnad

Inom samhällsbyggnadsområdet beskriver intervjupersonerna att den stora utmaningen är att det finns för lite utbildad personal inom alla teknikområden för att möta efterfrågan. Konkurrensen med andra arbetsgivare är stor inom flera yrkeskategorier. Nacka upplevs dock ha bättre förutsättningar än många andra kommuner genom att stadsbygget uppfattas som spännande och attraktivt.

Inom exploateringsenheten arbetar framförallt ingenjörer, som är attraktiva både inom privat och kommunal sektor. Enhetschefen upplever att kommunen har goda förutsättningar att rekrytera. Löneläget har tidigare varit ett problem för attraktiviteten, men uppges idag ligga i nivå med marknadslöner efter särskilda satsningar. Enhetschefen använder delvis externa rekryteringsbolag, det interna stödet upplevs inte vara snabbt nog för att omedelbart fånga upp intresserade kandidater och skriva avtal.

Inom planenheten är den stora utmaningen att hitta erfaren personal. För tillfället uppges läget vara stabilt då enheten nyligen har rekryterat tre erfarna personer som tillträder inom kort. Enhetschefen beskriver att marknaden för planarkitekter är ganska liten med få utbildningar, vilket gör att sociala kontaktnät sträcker sig mellan kommunerna. Ryktet går i vilka kommuner det är bra att arbeta och vilka chefer som är bra. Hon beskriver att Nacka har goda förutsättningar genom tydlig värdegrund och högt i tak samt att många upplever att det är attraktivt och spännande med de omfattande stadsbyggnadsprojekten.

Inom bygglovsenheten är det mycket svårt att rekrytera erfaren personal samtidigt som antalet ärenden har ökat med cirka 25 % mellan 2014 och 2015. Enhetschefen beskriver att enheten kommer att utöka sin personalstyrka under 2016 men att det är svårt att hitta personal för att matcha omsättningen i dagsläget. Enheten rekryterar i hög grad personer med annan handläggarefarenhet som snabbt kan kompetensutvecklas inom bygglovsområdet. Enheten har för första gången testat att rekrytera genom headhunting via ett rekryteringsbolag.

Kontakt med högskolor beskrivs som en central marknadsföringskanal för alla tre enheter som ingått i granskningen. Enheterna medverkar bland annat i samhällsbyggnadssektionens arbetsmarknadsdag Lava på KTH, i lunchseminarier på LTH och framöver också i Arkipelagos arbetsmarknadsdagar för arkitekturstudenter. Egna studentmingel i Nacka eller på högskolorna nämns också. Exploateringsenheten tar löpande emot två praktikanter och har ett traineeprogram där tidigare praktikanter erbjuds deltidsarbete under sista studieåret. Planenheten tar emot två praktikanter varje termin. Inom bygglovsområdet finns det bara en utbildning, en KY-utbildning som ges av Värmdö kommun, och därifrån tar bygglovsenheten in en praktikant.

Kontaktnät inom branschen nämns som en viktig kanal för marknadsföring. Exploateringsenhetens chef är också ordförande i mark- och exploateringskommittén i kommunaltekniska föreningen, vilket ger honom en ingång till personlig kontakt med många potentiella medarbetare på föreningens branschdagar. Bygglovsenheten är representerad i Bygglovalliansen, en samverkan mellan kommuner för att utveckla bygglovsfunktionen. Inom styrgruppen möts kommunernas bygglovschefer och där pågår bland annat samtal om hur kommunerna gemensamt kan marknadsföra yrket framöver.

Planenhetens chef beskriver att den individuella lönesättningen är välfungerande inom enheten. Enligt senaste medarbetarenkäten instämmer 59 % av planmedarbetarna i påståendet att lönesättningen stimulerar deras engagemang och utveckling medan 18 % motsätter sig påståendet. Motsvarande siffra inom både bygglovsenheten är 62 % mot 38 % som motsätter sig och på exploateringsenheten är 52 % mot 38 %. Inom alla tre enheter uppges många att de är missnöjda med sitt lönesamtal.

Inom miljö- och stadsbyggnadsprocessen finns ett introduktionsprogram med en gemensam checklista för mottagande av nyanställda. Programmet omfattar både aktiviteter på den egna arbetsplatsen och överskridande med de andra enheterna.

Inom planenheten finns en naturlig utvecklingskurva i arbetet där nytexaminerade medarbetare börjar med enkla planläggningar för att gradvis öka med svårare projekt efter förmåga och genom stöd från erfarna medarbetare. Brist på erfarna medarbetare har

försvårat arbetet men inför hösten 2016 tillträder flera nya seniora medarbetare och fördelningen uppskattas då fungera bra.

Inom bygglovsenheten får den nyanställda en handledare som stöttar i arbetet. Under hösten 2016 tar enheten emot fem nyanställda vid samma tidpunkt, varför en medarbetare kommer att vara handledare på halvtid för samtliga. Även inom bygglovsarbetet finns en naturlig utvecklingskurva där nya medarbetare börjar med enkla ärenden.

Bland de som svarade på medarbetarenkäten 2015 och som påbörjat sin tjänst inom ett år dessförinnan ansåg 60 % på exploateringsenheten att de fick en bra introduktion, 86 % på bygglovsenheten och bara 31 % på planenheten (mot 80 % 2014). Den intervjuade enhetschefen på planenheten är ny sedan hösten 2015 men beskriver att brist på seniora medarbetare har försvårat introduktionsprocessen. Det fackliga ombudet är av uppfattningen att introduktionen fungerar bra i välkommandefasen men att nya medarbetare snabbt lämnas åt att själva söka information och knyta kontakter mellan enheterna, vilket blir en hög tröskel. Han har förhoppningar om att den nya handledarmodellen inom bygglovsenheten ska leda till goda erfarenheter för flera verksamheter.

Både exploateringsenhetens, planenhetens och bygglovsenhetens chefer har en ambition om att avsätta 5 % av all arbetstid för kompetensutveckling. Inom exploateringsenheten gör varje anställd en självskattning som jämförs mot önskat kompetensläge, varpå de viktigaste utvecklingsområdena för året kan prioriteras. Hela enheten genomgick nyligen en utbildning i förhandlingsteknik men i övrigt är merparten av utbildningarna individuella efter behov. Inom plan- och bygglovsenheten analyseras mål, utmaningar och behov för varje medarbetare vid medarbetarsamtalet och en individuell plan tas fram. Utbildning sker individuellt och i grupp.

Att många projekt är enhetsöverskridande gör det möjligt att dra nytta av och lära av andra yrkesgrupper. Inom planenheten arbetar medarbetarna i hög grad mot byggherrarna i sina projekt, varför enheten har börjat arbeta mer aktivt med gruppdiskussioner och grupparbeten för att minska sårbarheten.

I medarbetarenkäten framgår att medarbetarna själva upplever att de har den kompetens som behövs för att nå målen: inom exploateringsenheten 96 %, inom planenheten 94 % och inom bygglovsenheten 93 %. Merparten av medarbetarna upplever också att de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete.

Inom alla tre enheter är trivselaktiviteter en central strategi för att behålla personal. Medarbetarna arbetar i hög grad isolerat från de andra i gruppen, genom projektgrupper med utförare och med tjänstemän från andra enheter, vilket gör de interna sociala aktiviteterna viktiga.

Planenheten använder 3-4 externa konsulter för att tillfällig förstärka arbetsstyrkan. Produktionstakten har ökat kraftigt inom enheten men bedöms plana ut under våren 2017. Inom bygglovsenheten finns inte konsulter som är lämpliga att ta in, vilket upplevs som ett problem eftersom arbetet är svårplanerat då det inte är känt i förväg vilka ärenden som kommer in och arbetstoppar lätt kan uppstå.

Kompetensbehoven hos utförare inom samhällsbyggnadsområdet är mycket varierande och regleras från fall till fall genom krav i upphandling.

Exploateringsenhetens chef beskriver att även privata aktörer har kompetensbrist och att det i vissa upphandlingar inte inkommer några anbud med efterfrågad kompetens. En strategi då är att diskutera fram lösningar med de ramavtalade aktörerna för att få dem att i sin tur utöka med ny kompetens.

9. Uppföljning och återrapportering

Av de intervjuade politikerna framgår att det finns en levande diskussion om kompetensfrågor i såväl nämnder som styrelse och fullmäktige. Oenighet råder framförallt kring ekonomiska ramar samt kring i vilken mån nämnderna ska producera lösningsförslag.

Kommunstyrelsen tar årligen del av resultatet av medarbetarenkäten samt de personalnyckeltal som är del av måluppföljningen. Vid varje tertialbokslut följer kommunstyrelsen upp sjukfrånvarotal samt särskilt utmärkande händelser på personalområdet ur nämndernas ansvarsområden. Personaldirektören beskriver att kommunstyrelsen är väl insatt i verksamheten och ber om mer information i de fall då problem uppstår. Intervjuade politiker ur kommunstyrelsen beskriver att kommunstyrelsen blir uppdaterad om problem likväl som åtgärdsplaner.

Kommunstyrelsens verksamhetsutskott följer genom tertialrapporter upp personalsituationen inom Valfärd skola och Valfärd samhällsservice. Särskilt utmärkande personelhändelser lyfts också upp i samband med månadsbokslut.

Utbildningsnämnden följer upp personalrelaterade mål i samband med tertialbokslut. Under februari 2016 tog nämnden emot en särskild rapport från utbildningsenheten med närmare analys av förskolläraryrket. Nämndens ordförande beskriver att målet om att öka andelen förskollärare har varit med länge och att det varit en återkommande källa för diskussion. Målet är av strategisk karaktär för kommunen, till skillnad från andra personalfrågor som i högre grad hanteras av enskilda förskolechefer.

Socialnämnden har en stående informationspunkt om verksamheterna där bland annat personalsituationen diskuteras löpande. Enhetscheferna finns på plats under nämndsammanträdena för att berätta. Socialnämnden får löpande information om sociala kvalitetsenhetens uppföljning av utförare, där bland annat kompetenskraven följs upp. Informationen presenteras i form av anmälningsärenden per granskad verksamhet och sammanställs också i form av en årsrapport. Nämnden inväntar också resultatet av det politikerinitiativ som framlades i juni kring översyn av socialsekreterares arbetssituation.

Miljö- och stadsbyggnadsnämndens ordförande beskriver att personalfrågor är kommunstyrelsens ansvar. Nämnden följer upp kvaliteten och effektiviteten i verksamheten. Vid kvalitetsproblem kan orsaken ofta visa sig vara personalrelaterad i form av personalbrist eller hög omsättning och många nyanställda. På så vis får nämnden kännedom om kompetensförsörjningsproblem i respektive enhet. Nämnden begär då att den berörda enhetschefen upprättar en åtgärdsplan för att komma tillrätta med problemen, till exempel genom förstärkt arbetsledning eller intern utbildning. De intervjuade enhetscheferna upplever att nämnden har höga förväntningar om kvalitet, och därmed kompetens. Under problematiska perioder kan det vara en svår utmaning för enhetschefer när problemen, som i bygglovsenhetens fall, ligger i en nationell brist på utbildad personal.

10. Svar på revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga.

Fråga	Svar
<i>Vilka mål har kommunen för kompetensförsörjningsarbetet?</i>	<p>Kommunfullmäktiges mål är att Nacka ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta och motiverade medarbetare. Kommunen ska också intensifiera satsningarna på att minska korttidssjukfrånvaron och öka andelen medarbetare med god hälsa.</p> <p>Utbildningsnämndens mål är att 45 % av personalen i förskolan ska ha förskolläraryrket. Socialnämnden och miljö- och stadsbyggnadsnämnden har inga uttalade mål för kompetensförsörjningsarbetet.</p> <p>För Valfärd skola har kommunstyrelsens verksamhetsutskott antagit strategiska mål att bibehålla värdena på ledarskapsindex och medarbetarindex ur medarbetarenkäten samt att öka andelen högskoleutbildade förskollärare jämfört med föregående år. För Valfärd samhällsservice är strategiska mål att cheferna ska uppnå utmärkt resultat genom ett kommunikativt ledarskap, effektivt samspel och fokus på utveckling, att medarbetare ska ha rätt kompetens, agera professionellt med tydligt kundfokus och ta ansvar utifrån mål och uppdrag samt att verksamheterna ska ha låg sjukfrånvaro.</p>
<i>Inom vilka områden har Nacka kommun analyserat risker och bristområden kopplat till kompetensförsörjning?</i>	<p>Risker som är kopplade till att Nacka bygger stad och som innebär ökat rekryteringsbehov har analyserats.</p> <p>Nacka har tidigare varit lindrigt drabbade av bristområden på kompetensförsörjningsområdet och har inte utvecklat rutiner för att genomföra samlade personalbehovsprognoser. Analyser sker i hög grad enhetsvis av respektive enhetschef, som har i ansvar att möta utmaningarna.</p> <p>Bristyrkesgrupper är i dagsläget lärare inom vissa ämnesområden, förskollärare, socialsekreterare, ingenjörer, bygglovshandläggare, sjuksköterskor samt chefer inom socialt arbete. Variationerna är stora inom olika delar av kommunen beroende på enskilda enheters attraktivitet och geografiska placering.</p>
<i>Vilka underlag har kommunstyrelsen och berörda nämnder för att bedöma behovet av personal/kompetens på kort respektive lång sikt?</i>	<p>Personalnyckeltal, omsättning, sjuktal och pensionsavgångar följs upp löpande.</p> <p>Kopplat till Nacka bygger stad finns strategiska prognoser över stadens tillväxt fram till 2030 ur vilka ett ungefärligt personalbehov kan härledas. Analysen säger inte hur fördelningen mellan huvudmän kommer att se ut men visar att det totalt kommer att behövas cirka 500 nya förskollärare eller barnskötare och 150-200 fler</p>

	<p>medarbetare inom LSS-gruppboenden. En mer utförlig samlad personalbehovsprognos ska utarbetas under hösten 2016.</p>
<p><i>Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?</i></p>	<p>Ja, den årliga medarbetarenkäten följer upp medarbetarnas trivsel och arbetsglädje men fyller också en funktion i att kartlägga sexuella trakasserier, resvanor och hälsa. Undersökningen följer upp medarbetarpolicyns genomslag i organisationen och andel ambassadörer. Enkätresultatet används i det systematiska arbetsmiljöarbetet för uppföljning av pågående insatser samt som underlag för prioritering och åtgärdsplaner.</p> <p>Särskilda årliga analyser av attraktivt arbetsgivarskap och jämställdhet görs, som tar hänsyn till andra underlag i form av till exempel lönefördelning, sjuktal och personalomsättning.</p> <p>Lönekartläggning genomförs årligen. Som stöd i det operativa arbetet finns lönestatistik som används för att ge chefer stöd i att sätta rätt lön.</p>
<p><i>Vilka strategier tillämpas och hur arbetar man för att vara en attraktiv arbetsgivare?</i></p>	<p>Kommunens övergripande strategi är att säkerställa en röd tråd i kommunikation, organisation och arbetssätt kopplat till Nackas vision och grundläggande värdering samt medarbetarpolicy. Självständiga enheter, tydliga resultatkontrakt för chefer, stort personligt ansvar för medarbetare och tydligt fokus på kundnöjdhet och att skapa en attraktiv verksamhet är en genomgående strategi i linje med de politiska målen.</p> <p>Fokusområden som identifierats för att kommunen ska vara bäst på att vara attraktiv arbetsgivare framgår av <i>Framspegel</i> som definierar prioriterade områden för att Nacka ska utvecklas som attraktiv arbetsgivare och säkra kompetensförsörjningen. Värderingsarbete, employer branding och hållbart medarbetarengagemang är några fokusområden.</p> <p>Personalenheten samordnar rekryteringsevent både via mässor och i stadshuset, där chefer och medarbetare medverkar och marknadsför praktikplatser och jobb. Enheterna genomför även egna marknadsförings-satsningar för att attrahera medarbetare. Studenter och branschnätverk beskrivs som de centrala kanalerna. Satsningar på sociala medier gör det lättare att dra nytta av de egna medarbetarna som ambassadörer för att dela och kommentera. Alla enheter som ingått i granskningen tar i olika omfattning emot praktikanter och inom personalenheten pågår arbete för att utveckla praktikantmottagandet inom flera områden.</p> <p>Kommunens strategi kring individuell lönesättning har bidragit till att Nacka på de flesta områden har ett högt löneläge i förhållande till andra kommuner i länet. Vård- och omsorgsverksamheten är ett undantag.</p>

Vilka strategier tillämpas för att behålla medarbetare?

En bra introduktion är ett viktigt sätt att få nya medarbetare att vilja stanna. I verksamheterna finns introduktionsplaner för hur nya medarbetare ska välkomnas. På central nivå arrangeras kommun-gemensamma introduktionsdagar.

Från central nivå leds satsningar på att skapa god och hälsosam arbetsmiljö, hållbart medarbetarengagemang, hälsa och låga sjuktal samt att höja chefers kompetens utifrån den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö. Satsning på fler personalförmåner och utveckling av attraktiva anställningsvillkor.

Inom förskoleverksamheten sker flera centrala utbildningsåtgärder och nätverk för utbyte beroende på medarbetarnas egna intresseområden. Nya karriärmöjligheter som *särskilt yrkesskicklig förskollärare* eller *språk-pilot* lyfts fram. Inspirationsdagar låter medarbetare träffas och utbyta erfarenheter.

Inom enheten för individ och familj betonas personalens delaktighet och former för påverkan, tydlig utvecklingskurva och ett nära ledarskap. Kommunens omsorgs- och assistansverksamhet får stort stöd från arbets- och karriärverksamheten med rekrytering och bemanning. Att fånga upp duktiga vikarier är en central strategi i kompetensförsörjningen.

Inom samhällsbyggnadsområdet arbetar enheterna med att skapa en trivsamt arbetsmiljö, intressanta arbetsuppgifter och goda möjligheter till utveckling.

Vilka strategier tillämpas för att tillvarata och utveckla medarbetares kompetens på bästa sätt?

Kommunen har en chefs- och ledarstrategi som uppmuntrar chefer att fånga upp *talanger* inom organisationen och hjälpa dem att sätta upp utvecklingsmål inom kommunen på 3-5 års sikt. Ett ledarutvecklingsprogram för blivande chefer äger rum varje år och kommunen har en utvecklingsakademi för medarbetare som vill driva förändringsprojekt.

Medarbetarundersökningen följer över tid att medarbetarna upplever att de som medarbetare har kompetens och att kollegerna har kompetens. Att kommunen ger utvecklingsmöjligheter är ett annat av de områden som följs upp.

För medarbetare inom förskola och omsorg som saknar formell kompetens är kommunens strategi att uppmuntra dem att själva vidareutbilda sig. I viss mån sker uppgörelser om studier på delar av arbetstid och betald kurslitteratur. Omsorgsverksamheten inom välfärd samhällsservice har en plan för hur medarbetarna inom 2-5 års tid ska öka från 59 % till 80 % med adekvat utbildning.

Inom individ och familjeenheten sker kompetensutveckling enligt plan, i hög grad knuten till ett för året gemensamt tema för alla grupper. Inom omsorg och assistans får kommunen tillgång till bra fortbildning genom samverkansorganet Forum Carpe och under

	<p>hösten genomförs flera utbildningar möjliggjorda av statliga stimulansmedel.</p> <p>Inom samhällsbyggnadsområdet avsätter exploaterings- och planenheten 5 % av arbetstiden för kompetensutveckling. På bygglovsenheten rekryteras i hög grad duktiga handläggare med annan handläggarbakgrund som kan kompetensutvecklas i bygglovsfrågor. För samtliga enheter sker löpande fortbildning både i grupp och för enskilda medarbetare. Nära samverkan mellan enheterna ger möjlighet till utbyte.</p>
<p><i>Hur är det systematiska arbetsmiljöarbetet organiserat och utfört?</i></p>	<p>Det är delegerat från kommunstyrelsen till respektive enhetschef, verksamhetschef och direktör. Enheterna organiserar arbetet på olika sätt. Vanligt förvarande är en årlig skyddsron, att ha en stående punkt på arbetsplatsträffar för arbetsmiljöfrågor samt att på olika sätt i den dagliga verksamheten fånga upp stress, förbättringsförslag och synpunkter.</p> <p>Personalenheten stöttar arbetet genom utbildningar för chefer och skyddsombud, systemstöd och vägledningsmaterial.</p>
<p><i>Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?</i></p>	<p>Medarbetarenkäten är ett centralt instrument för att följa upp frågor som har med den befintliga personalen att göra. Det finns en tydlig koppling mellan enkäten och kommunens styrande dokument, vision och värderingar. Bland intervjupersonerna är enkäten uppskattad både som arbetsverktyg och som bekräftelse på utvecklingsarbete. Uppföljningar av medarbetarenkät och index visar att Nacka står sig väl i förhållande till andra kommuner som använder sig av samma jämförelsetal.</p> <p>För chefer finns utarbetade rutiner för att utvärdera och utveckla rekryteringsprocessen.</p> <p>Personalomsättning och sjuktal har ökat de senaste åren men liknande trend syns i hela regionen. Flera av kommunens insatser på området är nya och kan ännu inte utvärderas.</p>
<p><i>Vilka kompetensförsörjningsrelaterade krav ställer kommunen på privata utförare och egna utförare av välfärdstjänster?</i></p>	<p>Krav för utförare inom kundvalssystemen regleras i auktorisationsvillkoren. De varierar mellan olika verksamheter men är tydligt definierade i form av till exempel listor över godkända utbildningar, procentuell andel av medarbetare som ska ha en godkänd utbildning, andel kundtid som måste utföras av medarbetare med godkänd utbildning, eller dylikt. Kraven är lika för privata utförare och egna utförare.</p>
<p><i>Hur säkerställer kommunen att utförare lever upp till kraven vad gäller såväl privata utförare som egna produktionen?</i></p>	<p>Inom socialtjänsten följs kraven upp av sociala kvalitetsenheten och inom förskolan av utbildningsenheten. Utförare får årligen besvara en enkät där de anger om de uppfyller kraven eller inte. Enheterna utför också regelbundna kvalitetskontroller eller tillsyn där fördjupade kontroller genomförs genom</p>

intervjuer med ledning och personal, genom kontroll av personallistor och betygsutdrag eller motsvarande kontrollaktiviteter. Kompetensfrågan ingår alltid vid dessa kontroller.

Om en utförare inte uppfyller kompetenskraven ska en åtgärdsplan utarbetas, vilken till exempel kan innebära fortbildning eller nyrekrytering. Om problemet inte åtgärdas kan berörd nämnd välja att bryta avtalet.

Nacka 2016-10-12

Nina Högberg

Källförteckning

Interna dokument:

Attraktiv arbetsgivarindex AVI Nacka kommun 2015, Nyckeltalsinstitutet.
Behovsprognos för förskole- och skolplatser 2016-2013, Utbildningsnämnden 2016-06-15 § 50.
Chefs- och ledarstrategi, kommunstyrelsen 2013-09-02 § 189.
Förslag till plan för kompetensförsörjning Sociala området 2017
Generella och specifika auktorisationsvillkor för förskola och pedagogisk omsorg, utbildningsnämnden 2015-03-18 § 17.
Handlingsplan kompetensutveckling i omsorgsverksamheterna 2016.
Internbudget Valfärd skola 2016.
Jämställdhetsindex JÄMIX Nacka kommun 2015, Nyckeltalsinstitutet.
Kommunstyrelsens instruktion och delegationsordning, kommunstyrelsen 2016-04-04 § 131.
Kommunstyrelsens internbudget 2016.
Kunskapssatsning för baspersonal inom området funktionsnedsättning och äldreomsorgen, socialnämnden 2016-04-16 § 54.
Lönekartläggning 2015
Medarbetarpolicy, kommunstyrelsen 2014-03-03.
Miljö- och stadsbyggnadsnämndens internbudget 2016.
Nyckeltal utländsk bakgrund 2016 för Nacka kommun, Nyckeltalsinstitutet.
Personal och barn i förskolan oktober 2015, Utbildningsnämnden 2016-02-11 § 8.
Politikerinitiativ om personalsituationen inom individ- och familjeomsorgen i Nacka kommun, socialnämnden 2016-06-14 § 96.
Tertialbokslut 1 2016, Nacka kommun.
Tertialrapport 1 2016, Valfärd skola.
Tertialrapport 1 2016, Valfärd samhällsservice.
Utvärderingsplan för utbildningsnämnden 2016, 2015-11-30.
Villkor för att vara godkänd anordnare av daglig verksamhet enligt LSS, 2015-02-17.
Villkor för att vara godkänd anordnare av hemtjänst, ledsagning och avlösning, 2016-07-01.
Villkor för att vara godkänd anordnare inom kundval för boendestöd, 2016-01-01.
Valfärd samhällsservice mål och budget för 2016
Årsrapport verksamhetsuppföljning individ och familjeomsorgen 2015, 2016-02-28.
Årsrapport verksamhetsuppföljning inom området funktionsnedsättning 2015, 2016-02-24.

Övriga källor:

Genomsnittlig månadslön och grundlön inom primärkommunal sektor efter region, Statistiska centralbyrån.
Jämförelsetal utbildningsnivå bland medarbetare i förskolan, Skolverket.
Personálnyckeltal, sjukfrånvarotal och Hållbart medarbetarengagemang, Kommun- och landstingsdatabasen.