

# Vetlanda kommun

## Personal- och kompetensförsörjning



# Innehåll

## 1. Sammanfattning

## 2. Inledning

- 2.1. Bakgrund
- 2.2. Syfte och revisionsfrågor
- 2.3. Revisionskriterier
- 2.4. Ansvariga nämnder/styrelser
- 2.5. Metod
- 2.6. Projektorganisation och kvalitetssäkring

## 3. Ansvar, styrdokument, kartläggningar och utvecklingsprojekt

- 3.1. Kommunstyrelsens och nämndernas ansvar för personalpolitiken
- 3.2. Styrdokumentet "Vetlanda – här växer både människor och företag"
- 3.3. Personalpolitiskt program "Vetlanda kommun – en attraktiv arbetsgivare"
- 3.4. HR-strategiskt program 2013-2016
- 3.5. Personalförsörjningsprognos 2012 – 2017
- 3.6. Utvecklingsprojekt

## 4. Nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning

- 4.1. Barn- och utbildningsnämnden
- 4.2. Vård- och omsorgsnämnden
- 4.3. Tekniska nämnden
- 4.4. Miljö- och byggnämnden

## 5. Bedömningar och sammanfattande slutsatser

## 6. Intervjuer

## 1. Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vetlanda kommun granskat personal- och kompetensförsörjningen. Granskningens övergripande syfte är att pröva om kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, barn- och utbildningsnämnden, tekniska nämnden samt miljö- och byggnämnden arbetar med personal- och kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt och för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen/personal- och organisationsutskottet genom HR-kontoret har svarat för att det finns en god kommunövergripande överblick över behovet av kompetensförsörjning genom personalpolitiskt program, HR-strategiskt program och personalförsörjningsprognos. Det är ambitiösa och väl genomarbetade program och prognoser som ger en tydlig bild av personalläget och framtiden.

Vi kan konstatera att kommunen står inför några stora utmaningar när det gäller att säkerställa tillgången till kompetens framöver. Vår bedömning är att skolan står inför den absolut största utmaningen och Vetlanda kommun är inte ensam beträffande den frågan. Vi ser det angeläget att kommunstyrelsen i sin uppsikt noggsamt följer utvecklingen inom skolområdet när det gäller behörigheter, legitimationer och framtida tillgång till utbildad personal. Andra stora utmaningar är konkurrensen med den privata marknaden och unga människors svaga intresse för utbildningar riktade till offentlig verksamhet.

Vår bedömning är att varje nämnd bör ta fram en strategi för hur den framtida kompetensförsörjningen ska säkerställas. Tillgång på kompetens är en förutsättning för att nämnderna ska kunna leverera kvalitativa tjänster och insatser till medborgarna. Vi ser vikten av att varje nämnd styr och följer upp kompetensförsörjningen inom sitt ansvarsområde.

Vi ser att kompetensförsörjningsfrågan är ett utvecklingsområde för nämnderna samtidigt som det finns en god kommunövergripande överblick över frågan.

*Våra identifierade förbättringsområden/utvecklingsmöjligheter är enligt följande:*

- ▶ Nämnderna bör ta fram strategier för hur den framtida kompetensförsörjningen ska säkerställas.
- ▶ Nämnderna bör förtydliga och klargöra vad som avses med attraktiv arbetsgivare inom nämndens ansvarsområde.
- ▶ Barn- och utbildningsnämnden måste omgående kartlägga och bedöma situationen beträffande lärarlegitimationer, behörigheter och dispenser.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Vetlanda kommun är en stor arbetsgivare som sysselsätter 2 330<sup>1</sup> årsarbetare. Kommunen förväntar sig stora pensionsavgångar de kommande åren. De största pensionsavgångarna kommer att ske inom vård och omsorg samt skola. Det innebär att betydelsefull kompetens försvinner ur organisationen.

De förtroendevalda revisorerna vill genom granskningen förvissa sig om att Vetlanda kommun har ett strategiskt arbete för att tillförsäkra kommunen framtida kompetensförsörjning samt att det pågår ett aktivt arbete för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat kommunens personal- och kompetensförsörjningen.

Granskningens övergripande syfte är att pröva om kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, barn- och utbildningsnämnden, tekniska nämnden samt miljö- och byggnämnden arbetar med personal- och kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt och för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

*Granskningen ska svara på följande revisionsfrågor:*

- ▶ Vilka styrdokument finns för att bli en attraktiv arbetsgivare och säkerställa personal- och kompetensförsörjningen?
- ▶ Finns kartläggningar och analyser beträffande kommunens behov av kompetens- och personalförsörjningen på kort och lång sikt?
- ▶ Hur arbetar kommunen för att bli en attraktiv arbetsgivare?
- ▶ Finns fastställda strategier för att säkra den framtida personal- och kompetensförsörjningen?
- ▶ Vilka utmaningar står kommunen inför när det gäller kompetensförsörjning och hur hanteras dessa?
- ▶ Vilka säkerställande görs att befintlig personal får möjlighet att utvecklas?
- ▶ Hur rekryteras ny personal och vilken introduktion får de?

### 2.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policys och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning.

---

<sup>1</sup> Enligt HR-politiskt program daterat 2013-03-07. Avser både tillsvidareanställd personal och vikarier m fl.

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Mål och uppdrag från kommunfullmäktige
- ▶ Personalpolitiska program, prognoser, kartläggningar och andra styrdokument som antagits av fullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder.
- ▶ Nämndernas rutinbeskrivningar och anvisningar

#### **2.4. Ansvariga nämnder/styrelser**

Granskningen avser kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, barn- och utbildningsnämnden, tekniska nämnden samt miljö- och byggnämnden.

#### **2.5. Metod**

Granskningen sker genom intervjuer och dokumentstudier. Dokumentstudierna omfattar mål och styrdokument, rutinbeskrivningar, protokoll samt annan relevant dokumentation för granskningen. Intervjuer sker i form av gruppintervjuer och enskilda intervjuer.

#### **2.6. Projektorganisation och kvalitetssäkring**

Uppdraget har genomförts av Irene Dahl, certifierad kommunal yrkesrevisor med bistånd av Ulrika Strånge, revisionskonsult. För kvalitetssäkring svarar Helena Patriksson, certifierad kommunal yrkesrevisor.

Utöver vår interna kvalitetssäkring har samtliga intervjuade haft möjlighet att komma med synpunkter på rapportutkastet. Detta för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

### **3. Ansvar, styrdokument, kartläggningar och utvecklingsprojekt**

#### **3.1. Kommunstyrelsens och nämndernas ansvar för personalpolitiken**

Det framgår av gällande reglemente för kommunstyrelsen<sup>2</sup> att styrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. I kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna bland annat personalpolitiken.

Personal- organisationsutskottet är beredningsorgan till kommunstyrelsen och enligt instruktionen kommunens centrala organ för den personaladministrativa verksamheten samt löne- och pensionsmyndighet. Utskottet har delegation på att bland annat svara för utformningen/utvecklingen av personalpolitiken.

Det finns en lokal befogenhetsfördelning för personalfrågorna som klargör ansvarsfördelningen mellan personal- och organisationsutskottet och kommunens nämnder. Av fördelningen framgår bland annat att nämnden beslutar i personalfrågor såvida inte annat framgår av befogenhetsfördelningen eller fullmäktiges beslut. Det är nämnden som beslutar om anställning av arbetstagare med undantag av förvaltningschefer eller motsvarande som anställs av kommunstyrelsen.

Personal- och organisationsutskottet/kommunstyrelsen har ett HR-kontor till sitt förfogande och som finns i kommunledningsförvaltningen. Kontoret arbetar konsultativt gentemot nämnder/förvaltningar och svarar för att ta fram kommunövergripande program, analyser och prognoser. Intervjuade förvaltningar uppger genomgående att de har ett värdefullt stöd från HR-kontoret i arbetet med kompetensförsörjning.

#### **3.2. Styrdokumentet "Vetlanda – här växer både människor och företag"**

Kommunfullmäktige har antagit visioner, kärnvärden och mål för kommunens utveckling 2011 – 2014. Strävan är att Vetlanda ska vara en attraktiv kommun att leva, verka och bo i.

En övergripande målsektor i styrdokumentet är "Organisation, personal och ekonomi". Av målsektorn framgår bland annat att Vetlanda kommun ska utses till årets kvalitetskommun 2015. För att nå dit påtalas vikten av att ledare och medarbetare är engagerade och att deras kunskaper tas tillvara samt att goda exempel uppmärksammas och belönas.

#### **3.3. Personalpolitiskt program "Vetlanda kommun – en attraktiv arbetsgivare"**

Det finns ett personalpolitiskt program<sup>3</sup> för 2008 – 2013 med den övergripande målsättningen att kommunen ska vara ett föredöme på arbetsmarknaden med arbetsplatser och arbetsmiljöer där alla känner stolthet, delaktighet och arbetsglädje. Det personalpolitiska programmet anger de normer och värderingar som förväntas präglade kommunen som arbetsgivare.

---

<sup>2</sup> Antaget av KF och reviderat 2012-12-19

<sup>3</sup> Antaget av KF 2008-06-18

Personalpolitiska programmet har kartlagt områden och processer som är särskilt viktiga för att vara en attraktiv arbetsgivare. Följande områden lyfts fram:

- Värdegrund och vision
- Medarbetarskap och ledarskap
- Hälsa
- Kompetens och rekrytering
- Jämställdhet och mångfald
- Lön

Det framgår av programmet att Vetlanda kommun målmedvetet och aktivt ska arbeta med personal- och kompetensförsörjning för att vara en attraktiv arbetsgivare och klara kommande rekryteringsbehov. Allt arbete ska utföras med engagemang och mot fastställda kvalitetsmål. Kommunens anställda ska ges individuell yrkesmässig utveckling utifrån verksamhetens behov. Det framgår också att arbetsgivaren ska tillvarata och utveckla kompetensen hos redan anställda och ta hänsyn till kompetens- och erfarenhetskrav vid rekryteringar.

Följande förväntningar finns på medarbetare respektive ledare när det gäller kompetens och rekrytering:

Medarbetare:

- ▶ framföra egna och verksamhetens behov av kompetensutveckling
- ▶ har en positiv attityd till lärande, utveckling och förändring
- ▶ dela med sig av kompetens, erfarenhet och information.

Ledare:

- ▶ introducerar nya medarbetare
- ▶ organiserar arbetet så det finns utrymme för lärande, förändring och utveckling i det dagliga arbetet
- ▶ analyserar och dokumenterar verksamhetens och medarbetarnas behov av kompetensutveckling
- ▶ ansvarar för att kompetensöverföring sker när medarbetare slutar anställning

Det personalpolitiska programmet kommer enligt de intervjuade att omarbetas under hösten 2013.

### **3.4. HR-strategiskt program 2013-2016**

Det HR-strategiska programmet är ett detaljerat handlingsprogram som förtydligar hur de övergripande målen i det personalpolitiska programmet ska uppnås. HR-strategin har godkänts av personalutskottet och kommunstyrelsen. Enligt de intervjuade synliggör strategin det pågående personalpolitiska arbetet.

Programmet som är daterat 2013-03-07 innehåller fakta beträffande personalen. Det finns en kartläggning av hur många tillsvidareanställda inom respektive nämnd som kommer att gå i pension årligen fram till 2020. Exempelvis så kommer 57 personer att gå i pension 2014 och sedan ökar det till 76 personer 2017 och 75 personer 2018. Kartläggningen visar med tydlighet antalet pensioneringar inom respektive nämnd vilket ger nämnderna en handlingsberedskap. Programmet innehåller också andra faktauppgifter inom personalområdet och möjliggör jämförelser med grannkommunerna.

HR-kontoret gör årligen en genomgång av prognoserna inom personalområdet och intervjuar förvaltningarna om personalförsörjningsläget. Resultatet redovisas också i samband med personalekonomiskt bokslut årligen.

I handlingsprogrammet redovisas exempelvis hur nämnderna ska arbeta med kompetens och rekrytering. Prioriterade uppgifter 2013 – 2014 är:

- Implementera metoden för medarbetarsamtal, lönesamtal och lönesättning med nära koppling till kommunens kvalitetsarbete
- Utveckla chefsträffarna
- Implementera kommungemensam chefsintroduktion
- Ta fram och implementera kommungemensam medarbetarintroduktion
- Rekrytering – utbildning av chefer i kompetensbaserad rekrytering

Vetlanda kommun ska enligt programmet också arbeta med begreppet attraktiv arbetsgivare genom att ta fram ett marknadsföringsmaterial om "arbetsplats Vetlanda". Samarbete ska även ske i frågan med högländskommunerna. Vetlanda kommun ska också påbörja en systematisk marknadsföring mot vissa utbildningsprogram på högskolor i regionen.

### **3.5. Personalförsörjningsprognos 2012 – 2017**

Kommunen har tagit fram en personalförsörjningsprognos med syftet att kartlägga de faktorer som kan påverka framtida efterfrågan och utbud på personal i Vetlanda kommun. Prognosen redogör för olika förhållanden i kommunen exempelvis förväntade pensionsavgångar.

Prognosen beskriver att vissa yrkesgrupper kommer att ha särskilt goda möjligheter till arbete i kommunen och det gäller bland annat lärare i matematik, teknik och yrkesämnen samt vissa språk och speciallärare samt undersköterskor och specialistsjuksköterskor.

Kommunens kompetensförsörjning påverkas enligt rapporten av exempelvis:

- Pendlingen
- Utbildningsplatser
- Åldern på de anställda och personalavgångar
- Personalomsättning
- Efterfrågan på kompetens
- Omvärldsförändringar
- Medborgarnas behov av service

### **3.6. Utvecklingsprojekt**

#### **3.6.1. Utbildningsprogram**

Kommunen har en plan för chefs- och ledarutveckling 2009 – 2013. Syftet med planen är att erbjuda kontinuerlig kompetensutveckling för att utveckla befintliga chefer och klara framtida personalförsörjning.

Det personalpolitiska programmet har legat till grund för det stora ledarutvecklingsprogrammet som har genomförts i kommunen. Ledare- och medarbetarprogrammet LEAD<sup>4</sup> har syftet att ledare och medarbetare tillsammans ska utveckla verksamheten. Arbetsgången är att chefen genomgår programmet för att träna upp sin förmåga och för att sedan aktivt arbeta med sina medarbetares utveckling. Medarbetarskapet står för hur var och en tar ansvar för och hanterar sin relation till arbetsplatsen, arbetet, chefen och arbetskamraterna.

---

<sup>4</sup> Leadership & Employee Development Active Development



Chefsutbildningen LEAD har enligt de intervjuade varit ett värdefullt program men enligt genomförd utvärdering är tekniska området inte helt nöjda. De upplever utbildningen alltför generell vilket enligt de intervjuade kan förklaras med arbetskulturen inom området.

Vård- och omsorgsförvaltningen uppskattar LEAD och bedömer att utbildningen har fått genomslagskraft i förvaltningen och gett ett bra resultat. Ledarna ska sedan i sin tur utveckla medarbetarna och deras medarbetarskap. Fokus ligger på ansvar, självkännet, självinsikt och verksamhetsnära mål. Det är en stor satsning som har fallit väl ut. Från förvaltningsledningen har direktivet varit tydligt att förvaltningen ska arbeta med frågan. Att vård- och omsorgsförvaltningen visar högre värden i utvärderingen förklaras med att det finns vana att våga prata om känslor, etik, moral och empati. Även omsorgsnämnden har haft utvecklingsdagar med fokus på LEAD för att skapa förståelse för utvecklingsprogrammet. Även barn- och utbildningsförvaltningen är positiva till genomfört program.

Förutom LEAD finns också projektet "Växa i organisationen". Det är en utbildning som erbjuds till framtida ledare i organisationen.

### **3.6.2. Rekrytering och underlag för kompetensutveckling**

Ett utvecklingsarbete pågår med att införa kompetensanalyser som ska ligga till grund dels för rekryteringar och dels för klargörande av vilket uppdrag redan anställd personal har. Genom analysen tydliggörs de krav och förväntningar som gäller för uppdraget. En intervjuguide finns knuten till kompetensanalysen liksom en bedömningsmatris. Under december och januari 2013/14 ska cheferna få utbildning i verktyget.

Kompetensanalysen ska kompletteras med ett IT-stöd vilket möjliggör för den som redan är anställd att rapportera in sina egna uppgifter. Genom IT-stödet görs sedan en sammanställning av eventuellt kompetensbehov. HR-kontoret ser IT-stödet som en viktig faktor framöver i kartläggningen av behoven av kompetensutveckling.

## **4. Nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning**

Såväl kommunfullmäktige som kommunstyrelsen har uttalat tydliga direktiv att Vetlanda kommun ska vara en attraktiv kommun inte minst för rekryteringar och för att behålla befintlig personal.

### **4.1. Barn- och utbildningsnämnden**

#### **4.1.1. Attraktiv arbetsgivare**

De intervjuade påtar att barn- och utbildningsnämnden strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare. Tidigare har enda karriärvägen för lärare inom skolans värld varit att bli rektor. Numera finns möjligheten att bli 1:e lärare med ett övergripande pedagogiskt ansvar vilket kan främja läraryrkets attraktivitet. Den möjligheten gäller nationellt.

Det har gjorts kvalitativa satsningar inom förskolan i Vetlanda kommun vilket enligt de intervjuade bör kopplas samman med attraktiv arbetsgivare. Ca 87 % av förskolepersonalen är utbildade förskollärare och enligt de intervjuade ligger förskolans kompetensnivå en bra bit över riksgenomsnittet. Nämnden har ställt krav på pedagogisk kompetens i förskolan och barnskötare har erbjudits att utbildas till förskollärare.

#### **4.1.2. Kartläggning, analys och strategi**

Barn- och utbildningsnämnden har uttalat vikten av behöriga lärare i skolan. Förvaltningen har fått uppdraget att öka andelen lärare som är behöriga i undervisningen. Från 2015 gäller nationella direktiv att lärare inte kan undervisa i ämnen som de inte har behörighet till och att lärare generellt ska vara legitimerade. Undantag finns för vissa lärargrupper.

De intervjuade uppger att det vid granskningstillfället saknas kartläggning och analys av vilka lärare som har eller kan få lärarlegitimation samt vilka som undervisar i ämnen som de har behörighet för eller saknar behörighet. Beträffande dispensererna finns också oklarheter som enligt de intervjuade behöver genomlysas.

De intervjuade uppger att det i dagsläget inte finns någon uttalad strategi eller plan för hur frågan om lärarlegitimationer och obehörig lärarpersonal ska hanteras i Vetlanda kommun. Enligt de intervjuade är det av största vikt att börja ta i frågan och att kartläggningen bör påbörjas på nivån rektorsområde

#### **4.1.3. Utmaningar**

Skolan står enligt de intervjuade inför stora framtida utmaningar:

- Enligt de intervjuade måste åtgärder vidtas för att säkra den framtida tillgången på utbildade lärare. I dag är det få ungdomar som söker sig till lärarutbildningar vilket kommer att få framtida konsekvenser för Vetlanda och alla andra kommuner. Vissa lärarutbildningar får i dag knappt någon sökande och det finns ett allmänt svagt intresse för läraryrket. Det låga intresset kommer att medföra framtida rekryteringsproblem. Nämnden uppges vara väl medveten om framtidsbilden.

- En annan utmaning är lärarlegitimationer och behörig lärarpersonal. I grundskolan är ca 86 % av lärarna behöriga vilket innebär att de har en lärarexamen från högskola. Problemet är enligt de intervjuade inte utbildade lärare utan att de ofta undervisar i ämnen som de inte är behöriga i. De som saknar behörighet i ett eller flera ämnen och som har lärarexamen kan erbjudas utbildning genom "Läraryftet". Läraryftet finansieras till stor del med statliga medel. Enligt de intervjuade saknas en kartläggning av hur det förhåller sig i Vetlanda kommun med obehöriga lärare.

Enligt de intervjuade gör kommunstrukturen att det är svårt att få ihop kravet på 100 % behöriga lärare. Exempelvis är det svårt att hitta behöriga ma/no lärare och vissa språklärare.

- Det finns svårighet att rekrytera och behålla rektorer och de intervjuade framhåller vikten av goda pedagogiska ledare i skolan. Rektorerna bör enligt de intervjuade ha ett rimligt uppdrag att vara ledare. Tidigare hade rektorn ca 65 underställda medarbetare och efter satsningar på ledningsorganisationen är antalet underställda ca 40 vilket också anses vara för många.
- Medelåldern är hög bland förskollärare och tillgången till utbildade förskollärare är en bristvara.

Barn- och utbildningsnämnden står inför en stor utmaning när det gäller den framtida kompetensförsörjningen.

#### **4.1.4. Utveckling av befintlig personal**

Lärarpersonal har tillgång till avtalsreglerad kompetensutveckling 104 timmar/år. Kompetens- och utbildningsinsatser erbjuds både på förvaltningsövergripande nivå och på enhetsnivå. Det finns en strävan att utvecklingsprocesserna ska finnas på enhetsnivå/lokal nivå.

#### **4.1.5. Rekrytering och introduktion**

Alla nyexaminerade lärare har numera ett introduktionsår och Vetlanda kommun samarbetar med lärarhögskolor beträffande detta. Det kan i förlängningen ge möjlighet till rekrytering av nya lärare.

Rektorerna sköter rekryteringen av sin respektive personal. Nyanställda personal får stöd och hjälp för att gå igenom rutiner mm enligt en checklista. Introduktionen är anpassad till skolans verksamhet. Det finns också ett introduktionsprogram för nya ledare.

Kommunen tar emot studerande på olika nivåer i lärarutbildning för praktik och arbetsplatsförlagd utbildning.

## **4.2. Vård- och omsorgsnämnden**

### **4.2.1. Attraktiv arbetsgivare**

Vård- och omsorgsnämnden arbetar på olika sätt för att nå målet att bli en attraktiv arbetsgivare. Bland annat arbetar förvaltningen med att synliggöra goda exempel i verksamheten. I december varje år utses årets medarbetare, årets chef och årets arbetsplats.

Vård- och omsorgsförvaltningen har strävan att möjliggöra karriärvägar för undersköterskor för att bland annat öka attraktiviteten som arbetsgivare. Den möjligheten är begränsad i dagsläget men ses som nödvändig för den framtida kompetensförsörjningen. Ett annat område för ökad attraktivitet är utvidgad IT-användning i vård- och omsorg. Det ska också finnas möjlighet att göra arbetsplatsbyten inom förvaltningsorganisationen för att utvecklas och lära från andra enheter.

Inom verksamheten finns numera rörlig arbetstid. Det innebär att arbetslaget själva reglerar medarbetarnas arbetstid vilket möjliggör att under längre eller kortare perioder öka eller minska den egna arbetstiden. Förutsättningen är att hela gruppen godkänner fördelningen av tid mellan gruppens medarbetare. Rörlig arbetstid uppges vara attraktivt för att kunna kombinera arbetsliv och familjeliv.

#### **4.2.2. Kartläggning, analys och strategier**

Ledningsgruppen inom vård- och omsorgsförvaltningen har analyserat det HR-strategiska programmet och personalförsörjningsprognosen. Dokumenten uppges ge verksamheten en god beredskap inför framtiden.

För att öka intresset för vårdyrken medverkar vård- och omsorgsförvaltningen med informationsinsatser innan elever ska välja till gymnasiet. Syftet är att synliggöra vårdarbetet och för att även få pojkar intresserade av arbete inom vården.

Vård- och omsorgsförvaltningen tar regelbundet emot studerande för praktik och vikariat. Det anses viktigt för att knyta kontakter inför framtida rekryteringar.

I dagsläget finns inga svårigheter att rekrytera undersköterskor. Däremot finns det oroande tecken när det gäller den framtida tillgången på undersköterskekompetens.

#### **4.2.3. Utmaningar**

Den framtida utmaningen handlar enligt intervjun om att rekrytera undersköterskor. Det har varit ett kraftigt sjunkande antal sökande till gymnasieskolans omvårdnadsprogram som kan tyda på ett bristande intresse för yrket. På sikt kan det allvarligt försvåra möjligheten att rekrytera utbildade undersköterskor. Vetlanda ingår i ett samarbete med andra kommuner för att skapa ett "Vård- och omsorgscollege" som ska utbilda undersköterskor utifrån ett nytt grepp. Emellertid har det inte blivit någon fart i projektet. Det framgår av intervjun att det behövs "nytänk" för att öka attraktionen för yrket som undersköterska.

I dagsläget är det relativt svårt att rekrytera sjuksköterskor och personliga assistenter. Rekryteringsläget för sjuksköterskor gäller de flesta kommunerna.

Det påtalas också att det är svårt att rekrytera 1:a linjens chefer men inte svårare än i andra kommuner. Vård- och omsorgsverksamheten ställer höga krav på sina ledare/chefer och helst ska det vara personer med gedigen erfarenhet. Trots att det är svårt att rekrytera chefer ser förvaltningen den framtida rekryteringen av undersköterskor som den största framtida utmaningen.

Kommunens vård- och omsorgsverksamhet står vid årsskiftet inför utmaningen att ta ansvar för hemsjukvården som landstinget hittills har varit huvudman för. Övertagandet uppges vara väl planerat och det har varit ett bra samarbete i frågan mellan landstinget och kommunen.

#### **4.2.4. Utveckling av befintlig personal**

En stor del av utvecklingsarbetet har under senaste året varit fokuserat på ledningsgruppen och chefsgruppen inom förvaltningen. Exempelvis har det arbetet haft fokus på mål, visioner och personlig utveckling. Förväntan är sedan att cheferna fortsätter utvecklingen på sin arbetsplats. Bland annat har samarbetskontrakt tagits fram och mötesregler.

Förvaltningen har genomfört fortbildningar genom det s.k. Omvårdnadslyftet. Statliga stimulanspengar har erhållits för den satsningen. Bland annat har det varit möjligt att studera till undersköterska. Kommunen har svarat för kostnaderna för litteratur och resor samt erbjudit två extra semesterdagar för studier. Övrig studietid har den enskilde själv fått svara för.

Utbildningar har också erbjudits vårdpersonalen med fokus på värdegrund, bemötande och arbetsmiljö. De utbildningsinsatser som ges inom förvaltningen fokuserar främst på verksamhetens behov men även på personalens individuella behov.

Det finns en utvecklingsledare inom förvaltningen med uppdrag att särskilt följa upp behovet av kompetensutveckling.

#### **4.2.5. Rekrytering och introduktion**

Förvaltningen gör ytterst sällan externa rekryteringar när det gäller underskötersketjänster. Eftersom det finns en hög grad av rörlighet inom vård- och omsorgsverksamheten är det många som kommer in som vikarier, timanställda och som sedan omfattas av LAS<sup>5</sup>. Det gör att lediga tjänster måste besättas med personal från LAS-listan. Inom förvaltningen finns också en bemanningscentral som sköter rekryteringar och flextider mm.

Inom vård- och omsorgsförvaltningen görs numera kompetensanalyser och genom analysen blir det klargjort vad som krävs och förväntas av olika yrkesgrupper. Kompetensanalysen uppges vara viktig i medarbetarsamtal för att fokusera på den enskildes utvecklingsområden. Det uppges även att kompetensanalysen är en trygghet för arbetsgivaren när det gäller att förvissa sig om att personalen har nödvändig kompetens. Analysen är också ett viktigt verktyg i den individuella lönesättningen.

Det finns ett introduktionsprogram på en vecka för sommarvikarier. När det gäller andra vikarier görs individuell introduktion. Nyanställda chefer får en mentor efter ett halvt år och närmaste chef har ansvar för en individuell chefsintroduktion.

Vid vissa anställningar används personprofilstester och kapacitetstester som förvaltningen köper av HR-verksamheten.

### **4.3. Tekniska nämnden**

#### **4.3.1. Attraktiv arbetsgivare**

Tekniska nämnden har antagit mål för mandatperioden och av dessa framgår att nämnden vill vara en attraktiv arbetsgivare med nöjda medarbetare.

Den tekniska verksamheten uppges vara attraktiv eftersom den spänner över olika samhällsfunktioner som fysisk planering, exploatering, kommunala verksamhetslokaler, gator, parker och skog. Det framhålls att det finns en konkurrens om teknisk kompetens på marknaden. Kommunen kan inte fullt ut konkurrera med löneläget i privat verksamhet däremot har kommunen attraktionen intressanta arbetsuppgifter.

---

<sup>5</sup> Lagen om anställningsskydd

#### **4.3.2. Kartläggning, analys och strategi**

Uppfattningen är att det finns en god kartläggning av behovet av kompetens- och personalförsörjning genom bland annat personalförsörjningsprognosen. Inom den tekniska verksamheten pågår en generationsväxling vilket det finns beredskap för genom tillgänglig statistik.

Verksamheten medverkar i olika marknadsföringsprojekt för att visa upp sig och informera om yrken inom det tekniska området. Exempelvis presenterar sig tekniska förvaltningen på s.k. yrkesvals dagar på gymnasienivå. Förvaltningen tar emot gymnasieelever och andra studerande som önskar göra praktik bland annat med syftet att de framöver ska vara intresserade av en anställning.

#### **4.3.3. Utmaningar**

En utmaning inom den tekniska verksamheten är att konkurrera med löner för att kunna rekrytera specialistkompetens. Det är särskilt svårt att rekrytera ingenjörer inom kommunal teknik. En annan försvårande omständighet är att unga väljer bort att utbilda sig för arbete i offentlig verksamhet.

Tekniska verksamheten har ett aktivt samarbetat med gymnasieskolans energiprogram. Syftet med samarbetet är att kunna rekrytera medarbetare framöver.

För att behålla befintlig personal uppges det vara viktigt att verksamheten är i ständig utveckling.

#### **4.3.4. Utveckling av befintlig personal**

Beträffande chefernas kompetensutveckling har de ett stort eget ansvar att identifiera behov och hålla sig uppdaterade. Det finns möjlighet till kompetensutveckling i form av kurser/konferenser när sådant efterfrågas och cheferna har deltagit i LEAD. I kommunen pågår ett utvecklingsprogram för nya eller blivande chefer och det finns en deltagare från tekniska verksamheten.

Det framhålls att medarbetarsamtalen är viktiga för att fånga medarbetarnas behov av kompetensutveckling. Arbete pågår med att utveckla medarbetarsamtalen för att synliggöra prestationer som ska vara uppföljningsbara vid lönesamtal. Det möjliggör en individuell lönesättning vilket uppskattas av nya medarbetare.

Det finns möjlighet för medarbetarna att delta i olika externa kurser. Inom förvaltningen genomförs också olika utbildningar/uppdateringar.

#### **4.3.5. Rekrytering och introduktion**

Tekniska förvaltningen svarar själv för sina rekryteringar med stöd av HR-kontoret.

All rekrytering av strategiska tjänster sker i dialog med förvaltningschefen medan avdelningschefer och 1:a linjechefer svarar för övrig rekrytering. Inga externa rekryteringsföretag anlitas. I vissa lägen när det har funnits behov av att göra test av den arbetssökande har sådant köpts in. Det har gjorts i samverkan med HR-kontoret.

## **4.4. Miljö- och byggnämnden**

### **4.4.1. Attraktiv arbetsgivare**

Inom förvaltningen pågår arbete för att bli en attraktiv arbetsgivare. Bland annat hämtar förvaltningen goda exempel från andra kommuner.

Förvaltningen tar emot praktikanter från högskolan i Umeå och prao-elever från gymnasiet för att väcka intresse för eventuell framtida anställning.

### **4.4.2. Kartläggning, analys och strategi**

Miljö- och byggförvaltningen är i förhållande till andra förvaltningar en liten arbetsplats. Det uppges göra det lätt att kartlägga och analysera kompetens- och rekryteringsbehov.

Nämnden har inte uttalat några särskilda strategier när det gäller kompetensförsörjning.

### **4.4.3. Utmaningar**

Beträffande tillgången på kompetens finns det god tillgång på nyutexaminerade miljöstudenter och många har svårt att få ett arbete efter utbildningen. Motsvarande gäller inte för plan- och byggsidan. I dagsläget saknas en riktad utbildning till den kommunala plan- och byggsektorn. Den vanligaste utbildningen för sådant arbete är teknisk högskola och utbildning till byggnadsingenjör men utbildningen omfattar inte lagstiftning som styr kommunernas plan- och byggverksamhet.

Det uppges vara svårt att behålla nyutexaminerade medarbetare. Många "vandrar vidare" efter 1 – 2 år i kommunen och det uppges vara en utmaning att få dem att stanna. Marknadsföring pågår inom förvaltningen att kommunen är bra att arbeta och bo i.

Konkurrensen från näringslivet uppges vara en utmaning vid rekrytering av erfaren personal. Verksamheten kräver erfaren personal för myndighetsutövning vilket annars kan ge konsekvenser.

### **4.4.4. Utveckling av befintlig personal**

Medarbetarsamtalen är utgångspunkten för kompetensutveckling av befintlig personal. Av samtalen framkommer vilka fortbildnings- och utvecklingsbehov varje medarbetare har. Det uppges finnas goda möjligheter inom förvaltningen till kompetensutveckling och chefen tar beslut om vilka kurser/konferenser medarbetarna ska delta i.

Årligen erbjuds specifika kompetensutvecklingsprogram i form av exempelvis webbföreläsningar från Boverket.

### **4.4.5. Rekrytering och introduktion**

Det finns en kammungemensam mall för rekrytering vilken följs inom miljö- och byggförvaltningen. Nyanställda "går bredvid" för att bli introducerad i verksamheten.

Förvaltningen svarar själv för rekryteringen av medarbetare och det personliga brevet uppges vara särskilt intressant för att få en bild av de sökande. Hela arbetslaget finns med i rekryteringsprocessen.

## 5. Bedömningar och sammanfattande slutsatser

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen/personal- och organisationsutskottet genom HR-kontoret har svarat för att det finns en god kommunövergripande överblick över behovet av kompetensförsörjning genom personalpolitiskt program, HR-strategiskt program och personalförsörjningsprognos. Det är ambitiösa och väl genomarbetade program och prognoser som ger en tydlig bild av personalläget och framtiden.

Vi kan konstatera att kommunen står inför några stora utmaningar när det gäller att säkerställa tillgången till kompetens framöver. Vår bedömning är att skolan står inför den absolut största utmaningen och Vetlanda kommun är inte ensam beträffande den frågan. Vi ser det angeläget att kommunstyrelsen i sin uppsikt nogsamt följer utvecklingen inom skolområdet när det gäller behörigheter, legitimationer och framtida tillgång till utbildad personal. Andra stora utmaningar är konkurrensen med den privata marknaden och unga människors svaga intresse för utbildningar riktade till offentlig verksamhet.

Vår bedömning är att varje nämnd bör ta fram en strategi för hur den framtida kompetensförsörjningen ska säkerställas. Tillgång på kompetens är en förutsättning för att nämnderna ska kunna leverera kvalitativa tjänster och insatser till medborgarna. Vi ser vikten av att varje nämnd styr och följer upp kompetensförsörjningen inom sitt ansvarsområde.

Vi ser att kompetensförsörjningsfrågan är ett utvecklingsområde för nämnderna samtidigt som det finns en god kommunövergripande överblick över frågan.

- ▶ *Vilka styrdokument finns för att bli en attraktiv arbetsgivare och säkerställa personal- och kompetensförsörjningen?*

Styrdokumentet "Vetlanda – här är växer både människor och företag" och det personalpolitiska handlingsprogrammet 2008 – 2013 markerar med tydlighet att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med engagerade ledare och medarbetare. Strävan är att kommunen ska vara ett föredöme på arbetsmarknaden och det personalpolitiska programmet innehåller ett antal områden som särskilt viktiga att arbeta med för att säkerställa kommunens personal- och kompetensförsörjningen.

- ▶ *Finns kartläggningar och analyser beträffande kommunens behov av kompetens- och personalförsörjningen på kort och lång sikt?*

Vår bedömning är att Vetlanda kommun har genomarbetade kartläggningar och strategier beträffande kompetensförsörjning på lång och kort sikt genom HR-strategiskt program 2013 – 2016 och personalförsörjningsprognos 2012 – 2017. Det är ambitiösa kartläggningar/analyser och som ger en god bild av kommunens förhållanden och förutsättningar.

Vår bedömning är att det HR-strategiska programmet och personalförsörjningsprognosen är ett viktigt stöd i nämndernas personalpolitiska arbete.

- ▶ *Hur arbetar kommunen för att bli en attraktiv arbetsgivare?*

Kommunen arbetar för att bli en aktiv arbetsgivare på flera olika sätt. Satsningar görs på chefer/ledare och för att de i sitt ledarskap ska bidra till kvalitet, trivsel, engagemang och ansvar. De kommunövergripande styrdokumenterna och kartläggningarna lyfter på olika sätt fram begreppet attraktiv arbetsgivare.



Vi ser vikten av att begreppet attraktiv arbetsgivare bryts ner och förtydligas på nämnds nivå. Det klargör för förvaltningen vad de särskilt ska arbeta med för att säkerställa kompetensförsörjningen.

- ▶ *Finns fastställda strategier för att säkra den framtida personal- och kompetensförsörjningen?*

De kommunövergripande styrdokumenterna och kartläggningarna pekar ut olika strategier för den framtida personal- och kompetensutvecklingen. Vår bedömning är att nämnderna kan utveckla sina strategier och bli tydligare för vad som gäller specifikt för den egna verksamheten.

- ▶ *Vilka utmaningar står kommunen inför när det gäller kompetensförsörjning och hur hanteras dessa?*

Barn- och utbildningsnämnden står inför stora utmaningar att genomföra skolreformen och säkerställa den framtida lärartillgången. Nämnden måste ställa tydliga krav på att förvaltningen analyserar och bedömer det framtida kompetensbehovet samt tar fram en strategi och plan för arbetet. Det är också angeläget att det görs en kartläggning av behörigheter och lärarlegitimationer samt vilka behov som finns av utvecklingsinsatser och dispenser.

Eftersom skolan står inför stora utmaningar när det gäller kompetensförsörjning ser vi att kommunstyrelsen bör ha en uppsikt över frågan. Det finns ingen personunion mellan kommunstyrelsen och barn- och utbildningsnämnden vilket gör att skolfrågorna kan hamna mellan stolarna.

I framtiden kommer kommunerna troligen att konkurrera med varandra, och med privata aktörer, om arbetskraften som har utbildning för skola, vård- och omsorg, teknik samt miljö- och bygg. Det är utmaningar och vi ser att nämnderna i högre grad än i dag måste fokusera på attraktiva arbetsplatser för att konkurrera om kompetensen.

- ▶ *Vilket säkerställande görs att befintlig personal får möjlighet att utvecklas?*

Det är mycket positivt att ett verktyg för kompetensanalys har tagits fram som kan användas såväl i rekryteringsprocesser som i utveckling av befintlig personal. Utvecklingssamtalen är viktiga för att säkerställa personalens behov av kompetensutveckling. Det genomförs utvecklingssamtal och utvecklingsarbete pågår med att förbättra innehållet.

- ▶ *Hur rekryteras ny personal och vilken introduktion får de?*

Varje förvaltning svarar för rekrytering och introduktion av sin personal. Vår bedömning är att det inte finns något som tyder på annat än att det i stort fungerar. HR-kontoret bistår med kompetens och stöd när sådant efterfrågas.

**Våra identifierade förbättringsområden/utvecklingsmöjligheter är enligt följande:**

- ▶ Nämnderna behöver ta fram strategier för hur den framtida kompetensförsörjningen ska säkerställas.
- ▶ Nämnderna behöver förtydliga och klargöra vad som avses med attraktiv arbetsgivare inom nämndens ansvarsområde.
- ▶ Barn- och utbildningsnämnden måste omgående kartlägga och bedöma situationen beträffande lärarlegitimationer, behörigheter och dispenser.

Vetlanda den 5 november 2013

Irène Dahl  
Certifierad kommunal revisor  
EY

## 6. Intervjuer

Intervjuer har genomförts med:

Jonny Palmkvist, förvaltningschef, barn- och utbildningsförvaltningen

Helene Jonsson, områdeschef, Östra området

Henrik Wågesson, områdeschef, Västra området

Annika Edvardsson, HR-konsult

Laszlo Palfi, HR-chef

Eva-Lott Karlsson, miljö- och byggchef

Gunnar Elmeke, teknisk chef

Petra Gummesson, vård- och omsorgschef