



# *Granskning av chefs- och kompetensförsörjning i Nynäshamns kommun*

---

*Dag Fagerhem  
Sofie Arvidsson*

## Sammanfattning

PwC har fått i uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer att granska kommunens chefs- och kompetensförsörjning. Till grund för uppdraget ligger revisorernas risk- och väsentlighetsanalys. I vår granskning har vi också tagit del av och beaktat Arbetsmiljöverkets bedömning av den psykosociala arbetsmiljön i Nynäshamns kommun.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna i delar har en god styrning och kontroll avseende chefs- och kompetensförsörjning, i första hand när det gäller dokumenterade rutiner och riktlinjer. Kommunstyrelsens ambition är hög vad gäller att kommunen ska vara en mer attraktiv arbetsgivare, det vill säga att rekrytera och behålla kompetent personal. Granskningsiakttagelserna visar dock att tillämpningen kan bli bättre, t.ex. genom att fler medarbetare får kompetensutvecklingsplaner.

Granskningsresultaten visar att kommunen har genomfört organisatoriska förändringar för att stärka styrningen av chefs- och kompetensförsörjningen. Vår bedömning är att dessa förändringar ännu inte har påverkat resultat eller kvalitet i den utsträckning som förväntades. Arbetsgivarenheten har ännu inte funnit sina former, rutiner och ansvarsområden i tillräckligt god utsträckning. Det finns anledning för revisorerna att fortsätta att följa utvecklingen.

Chefsomsättningen har under de senaste tre åren varit hög. Genomförda avslutningsintervjuer har pekat på en otydlig rollfördelning och brister i tilliten mellan politik och förvaltning. Samtidigt har det administrativa stödet för chefer och nyckelpersoner upplevts vara svagt. Vår bedömning är att det finns förbättringsområden vad gäller att introducera och utveckla chefer och medarbetare på nyckelpositioner.

Nynäshamns kommun har stora tillväxtplaner för boende och befolkning. Vi har dock inte kunnat se att det finns någon tydlig strategi för hur personalpolitiken ska möta en sådan utveckling. Kommunstyrelseförvaltningen anser att de har god kontroll på pensionsavgångar.

Vi rekommenderar kommunen att utveckla och följa upp arbetet med sin chefs- och kompetensförsörjning, bland annat utifrån de rekommendationer som givits i Arbetsmiljöverkets rapporter samt i Kommunkompassen.



## Innehållsförteckning

<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>3</b>
<b>INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
UPPDRAG .....	4
KONTROLLMÅL .....	4
GENOMFÖRANDE OCH AVGRÄNSNINGAR .....	4
DEFINITIONER .....	4
<b>BAKGRUND</b> .....	<b>5</b>
ARBETSMILJÖVERKET .....	5
REVISORERNAS RISK- OCH VÄSENTLIGHETSANALYS .....	5
<b>NYNÄSHAMN KOMMUNS PERSONALDEMOGRAFI</b> .....	<b>6</b>
OMSÄTTNING .....	6
SJUKFRÅNVARO .....	7
<b>ORGANISATION</b> .....	<b>7</b>
<b>STYRNING OCH RIKTLINJER</b> .....	<b>8</b>
KOMPETENSFÖRSÖRJNING .....	9
CHEFSFÖRSÖRJNING .....	10
<b>UTVÄRDERING OCH RAPPORTERING AV KOMPETENS- OCH LEDARFÖRSÖRJNING</b> .....	<b>11</b>
<b>SAMMANFATTANDE BEDÖMNING</b> .....	<b>13</b>
<b>BILAGA – TABELLER</b> .....	<b>14</b>

## Inledning

### Uppdrag

På uppdrag av kommunens revisorer genomför PwC en granskning avseende kommunens chefs- och kompetensförsörjning.

Snabba omvärldsförändringar, behov av omprioriteringar, krav på ökad effektivitet och produktivitet ställer stora krav på den kommunala organisationen. För att skapa och upprätthålla en flexibel och ändamålsenlig organisation samt verksamhet är det av stor betydelse att det finns en tydlig och genomtänkt strategi för kommunens chefs- och kompetensförsörjning. I revisorernas risk- och väsentlighetsanalys anges också att Nynäshamns geografiska läge kan vara ett problem ur ett rekryteringsperspektiv.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunens chefs- och kompetensförsörjning fungerar på ett ändamålsenligt sätt, så att erforderlig kompetens säkerställs i linje med kommunfullmäktiges mål att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Granskningen ska på ett övergripande sätt besvara följande revisionsfråga:

- Har kommunstyrelsen och nämnderna tillräcklig styrning och kontroll avseende kommunens kompetens- och chefsförsörjning?

### Kontrollmål

Revisionsfrågan besvaras genom att bedöma följande kontrollmål:

- Kommunen har mål avseende kompetens- och chefsförsörjning.
- Ansvar för kompetens- och ledarförsörjning är tydligt och kompetensinventering görs.
- Det finns dokumenterade rutiner/processer för planering av kompetens- och chefsförsörjning.
- Det finns processer för kompetens- och chefsutveckling.
- Tillsättningar och avgångar avseende personer i ledande ställning följs upp och det finns etablerade rutiner för ändamålet.

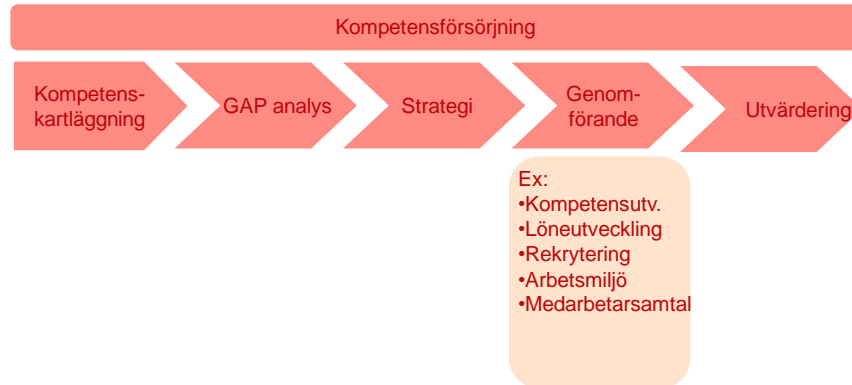
### Genomförande och avgränsningar

Granskningen är avgränsad till att omfatta kommunstyrelsen och kommunens övergripande arbete med chefs- och kompetensförsörjning. Bemanningscentrum ingår inte.

Granskningen har skett genom dokumentstudier av tillämpliga styrdokument, strategier och analyser samt intervjuer med kommunchef och personalchef. Befintligt jämförelsematerial med andra kommuner redovisas i rapporten.

### Definitioner

En granskning av breda begrepp såsom kompetens- och chefsförsörjning kräver en definition. Ett försök till att definiera dessa begrepp följer nedan:



Kompetensförsörjning innebär att ha en medvetenhet och en strategi för vilken kompetens som finns idag och vilken kompetens som behövs imorgon. Efter kartläggning och framtagande av strategier sker genomförandet. Där är kompetensutvecklingen en viktig del. En bred syn på kompetensutveckling innebär att förutom kurser och regelrätta utbildningar, kan kompetens också utvecklas genom arbetsrotation, projektarbete eller praktik på andra enheter.

En viktig del av kompetensförsörjningen är den som rör vissa nyckelpositioner och chefer. Eftersom denna grupp är viktig för att styra och leda verksamheterna anses den i viss mån kräva särskilda insatser. Därför finns en särskild begreppsapparat runt dessa, så kallad chefsförsörjning. Där ingår en rad processer vilka syftar till att förse organisationen med kompetenta ledare. Det kan vara strategier för rekrytering och befordring samt kompetensförsörjning för de ledare som redan finns, samt uppföljning av de ledare som väljer att sluta. Enligt vår bedömning ingår även strukturellt chefsstöd såsom rutiner, processer och administrativt stöd.

## Bakgrund

### Revisorernas risk- och väsentlighetsanalys

Revisorerna har i sin risk och väsentlighetsanalys för 2010 analyserat de risker som förvaltningscheferna själva uppfattar som betydande. Förvaltningschefer/ verksamhetscheferna har på en tregradig skala fått ta ställning till om det föreligger risk. Analysen visar att kompetens- och chefsförsörjningen är ett väsentligt riskområde för kommunen. Gällande kommunstyrelsen gjordes följande bedömning:

*Tidsödande samordning mellan nämndsförvaltningar och ett nytt personaladministrativt system utgör risker. Likaså Nynäshamns geografiska läge i en mycket konkurrensutsatt region utgör en risk för att det kan bli svårt att rekrytera kompetent personal i framtiden. Kommunstyrelseförvaltningen lyfter också fram att ledningsfunktionen är liten med ett antal befattningar, ofta ensam i sin kompetens, vilket vid större förändringar eller krav inom ett visst område kan vara svårt att förena med befintlig kompetens och ekonomi vid tillfälliga arbetstoppar.*

## Arbetsmiljöverket

I vår granskning har vi även tagit del av en rapport från Arbetsmiljöverket, som 2008 genomförde ett inspektionsbesök hos Nynäshamns kommun för granskning av kommunens övergripande handläggning av psykosociala arbetsmiljöfrågor inom olika förvaltningar. I ett inspektionsmeddelande den 29 juli 2008 ställde Arbetsmiljöverket krav på kommunen att undanröja vissa uppmärksammade brister och att inkomma med svar inom fyra områden:

1. Riskbedömning och handlingsplan utifrån psykosociala undersökningar
2. Sammanställning av olycksfall och allvarliga tillbud samt anmälan till Arbetsmiljöverket enligt 2 § arbetsmiljöförordningen
3. Rutiner för systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)
4. Handlingsplan för åtgärder i chefs-/ledarskapet

En uppföljningsinspektion ägde rum den 5 februari 2009 där svaren gick igenom och vidtagna åtgärder redovisades. Enligt Arbetsmiljöverkets skrivelse den 2 mars 2009 gjordes bedömningen att:

- Kommunen har genomfört ett bra arbete med sina undersökningar. Varje förvaltning har upprättat skriftliga handlingsplaner för planerade åtgärder.
- Sammanställningar görs av olycksfall och allvarliga tillbud per förvaltning och det är numera klarlagt hur anmälan ska ske.
- Rutiner finns för ett systematiskt arbetsmiljöarbete och kommunens handbok har uppdaterats och ska implementeras.
- Utbildningar har startats upp för chefer samt vad gäller systematiskt arbetsmiljöarbete för chefer och arbetsledare. Arbetet pågår med att utveckla administrativt stöd som ska minska arbetsbelastning för chefer och arbetsledare

## Nynäshamn kommuns personaldemografi

### Omsättning

År 2009 hade Nynäshamns kommun 1 866 anställda, varav 454 deltidsanställda. Andelen anställda kvinnor i kommunen är 82 procent (för antal anställda per nämnd se bilaga 1, fig. 1). Antalet anställda minskade under året med 124 personer, motsvarande 84 årsarbetare.

Andelen tillsvidareanställda som har slutat under året är genomsnittligen 10,4 procent i Södertörnskommunerna (en ökning med en procentandel från 2007). Motsvarande siffra för Nynäshamn är 8,5 procent (se bilaga, fig. 2). Personalomsättningen varierar mellan olika yrkesgrupper. För de yrkesgrupper som Södertörns nyckeltal har valt att redovisa, så ligger omsättningen i Nynäshamns kommun långt över de andra kommunerna (se fig. 3 över vissa yrkesgrupper 2008). För Nynäshamn hade yrkesgruppen sjuksköterskor den största omsättningen år 2008<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Södertörns nyckeltal – personalförhållanden 2008

Under de senaste två åren har omsättningen av chefer varit relativt hög. Sex förvaltningschefer, inklusive ekonomichef, har lämnat sin tjänst under denna tid. Det innebär att i den nuvarande förvaltningschefgruppen är många nya på sin tjänst.

### **Kommentar**

Genomförd dokumentationsgenomgång och intervjuer visar att kommunen anser sig ha en relativt god kompetensförsörjning. Vi har dock inte sett att det finns någon dokumenterad kompetenskartläggning eller riskanalys vad gäller specifika yrkeskategorier.

Vår bedömning är att kommunen bör överväga att genomföra en mer samlad analys av den relativt höga omsättningen inom vissa professioner och på vissa nyckelpositioner. En sådan analys får utvisa om det finns behov av särskilda åtgärder eller strategier.

## **Sjukfrånvaro**

År 2004 hade Nynäshamn den högsta sjukfrånvaron bland Södertörnskommunerna på 10,9 procent. År 2008 hade sjukfrånvaron sjunkit till Södertörns genomsnitt på 7,6 procent (se bilaga). År 2009 var sjukfrånvaron totalt 6,5 procent för samtliga anställda. Även den långa sjukfrånvaron har minskat och andelen är nu 66,3 procent av det totala antalet sjukdagar, vilket är 2,5 procentenheter lägre än föregående 2008 (källa: Årsredovisning 2009).

### **Kommentar**

Kommunen har under flera år arbetat aktivt för att få ner både den korta och långa sjukfrånvaron. Resultatet visar att de samlade åtgärderna också har givit resultat, bland annat genom ett bättre och mer utvecklat samarbete med företagshälsovården samt försäkringskassan. Därtill har utbildning för cheferna genomförts för att stärka kompetensen i rehabiliteringsprocessen, vilket också ansetts ha bidragit till en mer ändamålsenlig process.

## **Organisation**

Kommunstyrelseförvaltningen ansvarar på kommunstyrelsens uppdrag för att planera, samordna och följa upp den av kommunfullmäktige beslutade verksamheten. Förvaltningen har ett särskilt ansvar för övergripande frågor rörande bland annat kommunens arbetsgivarfrågor. Förvaltningen ska tillhandahålla specialist- och utvecklingskompetens samt intern administrativ service. Därtill svarar förvaltningen för utveckling av kungömsamma system, policies och rutiner (enligt 2010 års verksamhetsplan med internbudget för kommunstyrelsens balansräkningsenheter).

Från och med 2010 samordnas personal- och ekonomifunktionerna. Arbetsgivar- och personalfrågorna har centraliserats till kommunstyrelseförvaltningens arbetsgivar- och personalavdelning (17 personer<sup>2</sup>). Syftet med arbetsgivarenheten är att fungera som ett stöd till förvaltningarnas chefer. Avdelningen ansvarar för strategiska arbetsgivarfrågor, bemanningscentrum och övriga arbetsgivarfrågor. Förutom de personalkonsulter som redan tidigare var centralt placerade ingår fyra personer som tidigare tillhörde fackförvaltningarna. PA-konsulterna arbetar främst med löneöversyner, arbetsmiljö och rehabiliteringsärenden samt med uppföljning.

---

<sup>2</sup> En personalchef, tre lönehandläggare, tio PA-handläggare med olika expertområden samt tre personer som administrerar bemanningscentrum.

Inför beslutet att skapa en gemensam arbetsgivarenhet genomfördes en behovsinventering bland kommunens chefer, bland annat genom fokusgruppsintervjuer. Totalt deltog 20 chefer. Följande områden lyftes då som särskilt viktiga:

- Behov av expertstöd
- Information
- Arbetsätt/processtöd
- Rehabilitering/omplacering
- Rekrytering
- Kompetensutveckling och chefsförsörjning
- Lönesättning

### **Kommentar**

Enligt genomförda intervjuer återstår väsentliga delar av förändringsarbetet för att skapa ett gemensamt synsätt och gemensamma arbetsformer i den nya arbetsgivarenheten. De väntade effekterna av omorganisationen har dröjt något, till viss del beroende på införandet av ett nytt PA-system som skedde vid ungefär samma tidpunkt som omorganisationen.

## **Styrning och riktlinjer**

I vår granskning har vi tagit del av följande strategiska dokument:

- Budget och verksamhetsplan 2010 för kommunen samt för kommunstyrelseförvaltningen
- Personalpolitiskt program, antaget av kommunfullmäktige 2007-12-12
- Plan för likabehandling i Nynäshamns kommun 2009-2010

Kommunfullmäktige har fastställt ett antal kommunövergripande dokument som ska vara stödjande för nämndernas personalarbete. I kommunens verksamhetsplan för 2010 anges "Attraktiv arbetsgivare" som en övergripande målsättning med tre mål samt fyra direktiv:

<b>Attraktiv arbetsgivare</b>	<b>Direktiv</b>
Kommunens medarbetare anser i högre grad att kommunen är en attraktiv arbetsgivare	Nämnderna ska avsätta erforderliga resurser för att vidmakthålla och utveckla personalens kunskaper och kompetens. Möjligheten att finansiera kompetensutveckling med EU-medel eller andra externa medel ska tillvaratas.
Kommunens personal har rätt kompetens för sina arbetsuppgifter	KS ska genomföra kompetensutvecklande åtgärder i syfte att stärka chefer och deras arbetsenheter i arbetet med att utveckla sina verksamheter.
Sjukfrånvaron har minskat till 5 procent	Alla anställda ska ha tillgång till frukt på sina arbetsplatser. Alla arbetsplatser ska arbeta för en så flexibel arbetstid som möjligt utifrån verksamheternas behov.

Varje nämnd fastställer därefter delmål och aktiviteter i sina respektive verksamhetsplaner. Kommunstyrelsen har fastställt tio mål inom ramen för "Attraktiv arbetsgivare". Varje mål har från ett till sju delmål knutit till sig. Därefter har nästan samtliga delmål var sin aktivitet, budget och ansvar



specificerad under 2010 eller längre fram. Totalt är 37 stycken mål och delmål fastställda för kommunstyrelsen att genomföra under 2010.

Kommunens personalpolitiska program är indelat i sex områden. Till varje område finns målområden knutna för medarbetare samt för chefer/ledare. Där finns även beskrivet hur kommunen som arbetsgivare ska skapa förutsättningar för medarbetare, chefer och ledare att nå sina målsättningar.

#### **Personalpolitiskt program**

*Ledarskap, medarbetarskap och rekrytering*

*Arbetsmiljö, hälsa och rehabilitering*

*Kommunikation och samverkan*

*Likabehandling*

*Lönepolitik*

*Kompetens och utvecklingsmöjligheter*

#### **Kommentar**

Granskningen visar att Nynäshamns kommun har fastställt ett övergripande styrsystem för kompetensförsörjningsprocessen där det framgår hur arbetet skall styras och vad som skall prioriteras. Vi bedömer utifrån dokumentstudier och intervjuer att styrningen till stora delar fungerar tillräckligt väl. Den främsta utmaningen ligger i att säkra en översiktlighet av den relativt stora mängden styrdokument och därigenom säkra en effektiv styrprocess.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen har en stor mängd mål, delmål och aktiviteter att genomföra under 2010. Flera av dessa berör de förbättringsområden som tidigare identifierats. Det finns således en ambition från kommunstyrelsen att initiera ett stort förändringsarbete som påverkar alla verksamheter. Vi ställer oss dock undrande till förvaltningarnas möjligheter att driva förändringsarbetet och implementera de nya riktlinjerna. Stödet från arbetsgivarenheten kan utvecklas då deras interna förändringsarbete ännu inte riktigt funnit sina former.

Några särskilda rutiner eller riktlinjer vad gäller chefsstöd finns ej idag. Idéer finns att utarbeta något slags chefskontrakt eller motsvarande som tydligare beskriver kommunens förväntningar på chefer samt chefers förväntningar på kommunen som arbetsgivare. Introduktionen som ges till chefer anses ha en större potential i framtiden och bör sträcka sig under en något längre tidsperiod än i dagsläget för att kunna fungera som ett bättre stöd för nya chefer.

### **Kompetensförsörjning**

Enligt revisorernas risk- och väsentlighetsanalys inför revisionsåret 2010 utgjorde kompetensförsörjningen en väsentlig risk. Våra genomförda intervjuer bekräftar revisorernas bedömning att det geografiska läget och den ökade rörligheten på arbetsmarknaden påverkar möjligheten att rekrytera och behålla kompetens inom kommunen. Därför har politiken varit drivande att positionera Nynäshamns kommun som en attraktiv arbetsgivare.

Av intervjuerna framgår att det finns ett antal verksamhetsområden med återkommande rekryteringsbehov där kommunen i synnerhet konkurrerar med sina grannkommuner. Framförallt gäller detta exploaterings- och stadsbyggnadsområdet samt förskolelärare. Dessa yrkesgrupper är

konjunkturberoende samt beroende av utbildningssystemet i stort. Kommunen upplever inte att de har svårare att rekrytera dessa professioner än andra grannkommuner. Den största utmaningen anses vara att behålla kompetent personal.

En viktig del av kommunens arbete med kompetensförsörjning är kompetensutvecklingsplaner för medarbetarna. Enligt personalenkäten 2008 anser 40 procent att de har en personlig kompetensutvecklingsplan (jmf. 33 procent år 2004). 41 procent av medarbetarna anser att deras arbetsplats har en gemensam kompetensutvecklingsplan (jmf. 40 procent 2004). Enligt personalanalysen 2008 har antalet rapporterade kompetensutvecklingsdagar per anställd sjunkit till i genomsnitt tre dagar (från fem dagar 2006 och 2007). Antalet varierar mellan olika verksamheter och de rekommenderas att analysera om insatserna är tillräckliga. I vår granskning har vi inte sett att det finns någon sådan analys.

Kommunfullmäktige har i Mål och budget 2010 avsatt en miljon kronor för verksamheternas kompetensutveckling. Pengarna förvaltas av kommunstyrelsen men ska användas av alla kommunala verksamheter. Förvaltningarna ansöker till kommunstyrelsens arbetsutskott löpande under året.

### ***Kommentar***

Vår bedömning är att en viktig del av kommunens kompetensförsörjning är utarbetandet av kompetensanalyser och därefter kompetensutvecklingsplaner, både individuellt och per verksamhet. Granskningen visar att en stor andel av medarbetarna inte har kompetensutvecklingsplaner och att en relativt stor andel inte anser att det finns kompetensutvecklingsplaner för enheterna. Vi uppfattar samtidigt att det finns ambitioner i kommunen för kompetensutveckling, i och med möjligheten att ansöka om extra finansiering. För att aktiviteterna ska genomföras med god kvalitet anser vi att det finns anledning att överväga att i första skedet göra en kompetens- och behovsinventering, både på individ- och enhetsnivå.

Vi har vid tiden för denna granskning ej kunnat ta del av någon personalprognos. Vi har inte heller funnit någon dokumenterad sammanställning och analys av kommande pensionsavgångar eller av rekryteringsbehov för de närmsta åren baserat på befolkningsprognoser och politiska målsättningar. Någon kommungemensam kartläggning av kompetenser har ej genomförts, inte heller någon kommungemensam analys för att trygga kompetensförsörjningen i kommunen.

Någon mer utförlig riskanalys eller prognos av olika framtidsscenarioer genomförs inte på övergripande nivå. Ett verktyg som SKL tagit fram används i begränsad utsträckning för detta. En uppgradering av detta verktyg inom SKL är under arbete. Kommunen avser att ingå i en pilotgrupp inom SKL för att utveckla väl fungerande modeller och verktyg och simuleringsmodeller för detta ändamål.

## **Chefsförsörjning**

Under 2008 startades två chefsprogram för att möta behoven hos kommunens chefer. Ett ledarutvecklingsprogram för enhetschefer som drevs av företagshälsovården, samt ett nätverk för förvaltningschefer. Ledarutvecklingsprogram genomfördes 2008-2009 och utvärderingen presenterades i juli 2009. Projektet "ledarutveckling i lärande nätverk" omfattade tio ledare under september 2008 till maj 2010. Istället har ett nytt mentorsprogram startats som pågår under april 2010 till april-maj 2011. Syftet med mentorsprogrammet är att stärka mellanchefer tillsammans med Ekerö, Värmdö, Lidingö och Sigtuna kommun. Detta kommer att utvärderas under våren 2011.

Utbildning av diverse slag anordnas av kommunstyrelseförvaltningen för nya chefer, bland annat introduktionsutbildning och utbildning om rekryteringsprocessen.

Vissa förvaltningar håller så kallade avslutningsintervjuer. Vi har inte tagit del av någon dokumenterad sammanställning av dessa uppföljningar.

### ***Kommentar***

Arbetsmiljön för kommunens chefer var föremål för Arbetsmiljöverkets inspektion under 2008. I november 2010 kommer en ny rapport över den psykosociala arbetsmiljön efter sammanställning av ett antal gruppintervjuer. Enligt våra intervjuer kvarstår flera förbättringsområden från tidigare. Bland annat gäller detta hög arbetsbelastning, hög grad av detaljstyrning från politiken samt en stressad förvaltningsledning.

Under de senaste två åren har initiativ tagits till att stärka chefsförsörjningen genom att starta olika former av ledarskapsutvecklingsprogram. Någon kommungemensam strategi eller genomförandeplan för dessa initiativ finns ej.

Baserat på den relativt höga omsättningen av chefer under de senaste åren så har kommunstyrelseförvaltningen tagit initiativ till att starta ett utvecklingsprojekt för förvaltningschefsgruppen. Ambition finns att starta något motsvarande för den politiska ledningen under 2010/2011.

## **Utvärdering och rapportering av kompetens- och ledarförsörjning**

Vi har tagit del av följande dokument:

- Års- och driftredovisning 2009
- Personalenkät 2008
- Personalanalys 2008
- Utvärdering av ledarutveckling i lärande nätverk 2010
- Utvärdering av ledarutvecklingsprogram för chefer i Nynäshamns kommun 2009

I kommunens årsredovisning finns en särskild redovisning av personalberättelsen. I årsredovisningen redogörs även för måluppfyllelse avseende de effektmål som är satta inom ramen för kommunens målsättning att vara en attraktiv arbetsgivare. Måluppfyllelsen mäts genom personalenkät och medarbetarsamtal.

Personalenkäten mäter flera aspekter av kommunen som arbetsgivare. Vad gäller medarbetarens kompetens och utveckling har resultatet förbättrats något sedan 2002 (på en skala mellan 1 och 4 var medelbetyget för hela kommunen 2,65 år 2008, 2,57 år 2006 och 2,62 år 2002).

Enligt KSau 2007-06-14 ska det Personalpolitiska programmet utvärderas under 2010. Någon sådan gemensam utvärdering är ej påbörjad.

År 2009 genomfördes Kommunkompassen (rapport 2010-03-31). Kompassen avser flera huvudområden. Nynäshamns kommun får 53 poäng (av 100 möjliga) för sin personalpolitik jämfört

med medianvärdet 56,8 för alla hittills rapporterade utvärderingar (ca 100 st). Tydlighet mellan politiker och tjänstemän får värdet 60,5 poäng jämfört med medianvärdet 63,8.

Enligt rapporten är arbetsmiljöarbetet den starkaste sidan i personalpolitiken. Bedömningen baseras på att kommunen erbjuder medarbetarundersökningar regelbundet samt satsar på friskvård. Vidare föreslår rapporten att en *"kommungemensam bild av förvaltningarnas planering och genomförande av kompetensutveckling kan öka effektiviteten och träffsäkerheten för de medel som satsas. För att säkra förekomsten av individuella kompetensutvecklingsplaner kan dokumentationskraven för medarbetarsamtalen utvecklas"*. Främsta förbättringsområden enligt rapporten är följande:

- Fullfölj arbetet med kartläggning och analys av kommunens utbildningsbehov
- Följ upp vad kompetensutvecklingen kostat och vad den givit
- Följ upp omfattningen av genomförda utvecklingssamtal
- Öka förekomsten av individuella planer
- Följ upp arbetsmiljöarbetets handlingsplaner och dess effekter
- Stärk ledarutvecklingen med fler ledarskapsforum och utbud för erfarna chefer

#### ***Kommentar***

Vår bedömning är att kommunen har en i allt väsentligt tillräckligt god struktur för uppföljning av de personalpolitiska målen. Varje förvaltning redovisar sina personalpolitiska mål till ansvarig nämnd. Arbetsgivarenheten har ett särskilt ansvar att följa upp redovisningarna och sammanställa dessa i årsredovisningen till kommunfullmäktige.

Under 2009 har dock uppföljningen inte fungerat tillfredsställande då bytet av PA-system har skapat vissa problem för verksamheterna. Bland annat gäller det målet om att varje förvaltning har att avgöra hur mycket "erforderliga resurser" de ska avsätta till kompetensutveckling. Vi har ej kunnat ta del av någon uppföljning av detta mål.

## Sammanfattande bedömning

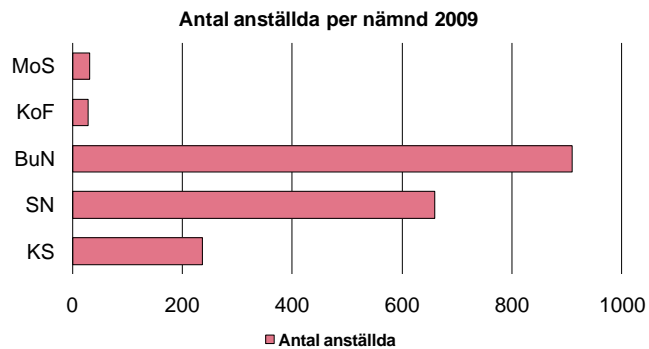
Vår bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna i delar har en god styrning och kontroll avseende chefs- och kompetensförsörjning, i första hand när det gäller dokumenterade rutiner och riktlinjer. Kommunstyrelsens ambition är hög vad gäller att kommunen ska vara en mer attraktiv arbetsgivare, det vill säga att rekrytera och behålla kompetent personal. Granskningsiakttagelserna visar dock att tillämpningen kan bli bättre, t.ex. genom att fler medarbetare får kompetensutvecklingsplaner.

En sammanfattning av bedömningar utifrån kontrollmålen framgår nedan:

<b>Kontrollmål</b>	<b>Bedömning</b>
<i>Kommunen har mål avseende kompetens- och chefsförsörjning.</i>	<i>Ja. Kommunen har mål och styrdokument vad gäller kompetens- och chefsförsörjning. Kommunstyrelsen bör dock överväga antalet mål.</i>
<i>Ansvar för kompetens- och ledarförsörjning är tydligt och kompetensinventering görs.</i>	<i>Delvis. Ansvar mellan nämnder är tillräckligt tydligt. Någon kompetensinventering är ej dokumenterad.</i>
<i>Det finns dokumenterade rutiner/processer för planering av kompetens- och chefsförsörjning.</i>	<i>Delvis. En kommungemensam rekryteringsprocess är framtagen. Någon dokumenterad personalpolitisk planering eller prognos har vi ej kunnat ta del av.</i>
<i>Det finns processer för kompetens- och chefsutveckling.</i>	<i>Delvis. Vi har ej tagit del av någon strategi eller processbeskrivning för att stärka chefsförsörjningen. Ca 60 procent av medarbetarna svarar negativt avseende kompetensutvecklingsplaner.</i>
<i>Tillsättningar och avgångar avseende personer i ledande ställning följs upp och det finns etablerade rutiner för ändamålet.</i>	<i>Delvis. Avslutningsintervjuer genomförs. Det finns inga etablerade kommungemensamma rutiner för ändamålet.</i>

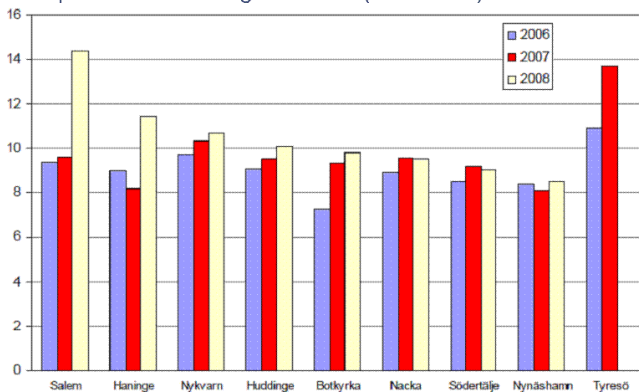
## Bilaga – tabeller

Figur 1



Figur 2

Extern personalomsättning Södertörn (2006-2008)



Källa: Södertörns nyckeltal 2008

Figur 3

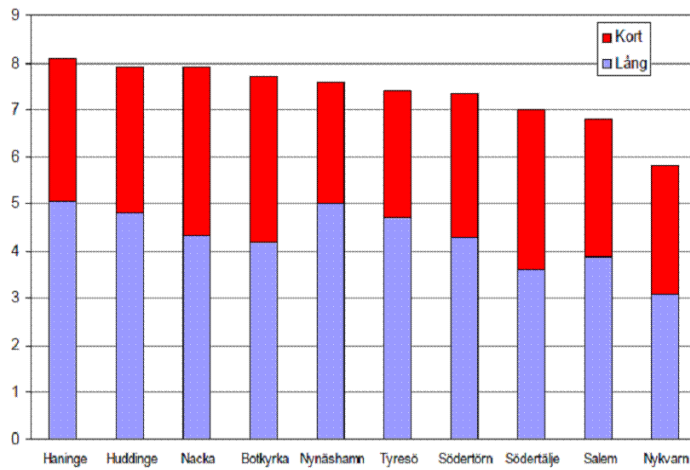
Personalomsättning i Södertörn procent (2008)

	Nynäshamn	Botkyrka	Nacka	Salem	Haninge	Huddinge
Tekniker	15%	0%	8%	10%	20%	19%
Förskollärare	15%	7%	14%	16%	21%	12%
Sjuksköterskor	56%	0%	10%	7%	11%	16%
Ingenjörer	40%	5%	16%	-	5%	10%
Socialsekreterare	23%	7%	9%	38%	12%	17%
Genomsnitt	30%	4%	11%	18%	14%	15%

Källa: Södertörns nyckeltal 2008

Figur 4

Lång och kort sjukfrånvaro Södertörns kommunerna (2008)



Källa: Södertörns nyckeltal 2008