

# Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

Örebro kommun



## Innehåll

1.	Sammanfattning .....	2
2.	Inledning.....	4
2.1	Bakgrund .....	4
2.2	Syfte och frågeställningar .....	4
2.3	Ansvarig nämnd.....	4
2.4	Revisionskriterier.....	4
2.5	Metod och genomförande .....	4
2.6	Kvalitetssäkring .....	5
3.	Utgångspunkter .....	6
3.1	Strategisk kompetensförsörjning .....	6
3.2	Styrning och organisation .....	6
3.3	Kompetensförsörjningsbehov .....	7
3.4	Bedömning.....	9
4.	Mål, strategi och metoder .....	9
4.1	Övergripande strategier och budget 2022 med plan 2023-2024 .....	9
4.2	Arbetsgivarpolicy .....	10
4.3	Kompetensförsörjningsstrategi.....	10
4.4	Bedömning.....	13
5.	Kompetensförsörjning på nämnds- och förvaltningsnivå .....	15
5.1	Inledning.....	15
5.2	Nämnder .....	15
5.3	Bedömning.....	20
5.4	Förvaltningar .....	21
5.5	Bedömning.....	24
6.	Uppföljning av kompetensförsörjnings- och arbetsmiljöarbetet .....	25
6.1	Kompetensförsörjning 2019 - Sammanställning.....	25
6.2	Bedömning.....	26
7.	Svar på revisionsfrågorna .....	27
	Bilaga 1: Källförteckning .....	30
	Bilaga 2: Ansvar och roller .....	31

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning som syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa behov av kompetens är ändamålsenliga.

Syftet med kompetensförsörjning är att säkerställa att rätt kompetens vid varje tillfälle finns i rätt omfattning för att nå verksamhetens mål. I den meningen är kompetensförsörjning en strategisk fråga eftersom den har att göra med organisationens långsiktiga förmåga att prestera ett ändamålsenligt resultat.

Kommunfullmäktige har i övergripande strategier och budget 2022 med plan 2023-2024 under område 6 fastställt målet: Som attraktiv arbetsgivare ska Örebro kommun rekrytera, utveckla och behålla kompetenta och engagerade medarbetare för att utveckla kommunens verksamheter. I juni 2022 beslutade kommunfullmäktige om arbetsgivarpolicy vars syfte är att beskriva vad Örebro kommun som arbetsgivare vill stå för och vad Örebro kommun behöver göra för att uppfattas som den arbetsgivare kommunen vill vara.

Kommunstyrelsen beslutade om kompetensförsörjningsstrategi 2021- 2024. Syftet med strategin är att peka på ett antal fokusområden att arbeta med för att klara kompetensförsörjningen. Strategin är ett stöd till kommunens nämnder och verksamheter i att ta fram och prioritera relevanta aktiviteter och insatser för att påverka kompetensläget.

Vår sammantagna bedömning är att de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa behov av kompetens delvis är ändamålsenliga. Bedömningen grundar sig huvudsakligen på nedanstående faktorer:

Följande förutsättningar bedömer vi stödjer ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete:

- ▶ Det finns en övergripande styrning av kompetensförsörjningsarbetet i form av bl.a. kommunfullmäktiges mål och arbetsgivarpolicy samt en strategi för kompetensförsörjning.
- ▶ Styrningen i kommunen är inriktad mot att vara en attraktiv arbetsgivare och att prioritera det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- ▶ Modellen säkra kompetensen som införts för att årligen kartlägga, analysera och planera åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen. Modellen tillämpas på verksamhets-, förvaltnings- och kommunövergripande nivå och genomförs med stöd av resurser från HR.
- ▶ Metodstödet i form av kompetensstyrningsmodellen som tillämpas på enhetsnivå som bl.a. ger stöd till kompetensutvecklingsarbetet.
- ▶ Uppföljningar som görs av nämndernas internkontrollarbete, systematiska arbetsmiljöarbetet och av HME (hållbart medarbetarengagemang).
- ▶ Projektet systemstöd för kompetenshantering och lärande som har startats. Genom projektet finns en potential att effektivisera kompetensförsörjningsprocessen i första hand gällande kompetensutveckling av medarbetare i organisationen.

Följande områden bedömer vi behöver utvecklas för att arbetet med kompetensutveckling ska bli mer ändamålsenligt:

- ▶ På kommunnivå finns för närvarande inte en sammanställd bild över hur det aktuella och framtida kompetensförsörjningsbehovet för kommunen i sin helhet ser ut. Den personalframskrivning som gjordes under 2020 ger indikation av hur personal- och rekryterings kan komma att se ut fram till 2029 för de yrkesgrupper som ingick i analysen. Personalframskrivningen är dock enligt vår mening inte en beskrivning av det samlade kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt.

- ▶ Den risk som finns med hänsyn till att strategin inte klargör hur nämnder och verksamheter förväntas agera tillsammans med att strategin inte innehåller tydliga målrelaterade fokusområden är att kompetensförsörjningsstrategin inte blir tillräckligt verkningfull. Enligt vår uppfattning är inte heller kompetensförsörjningsstrategin tydligt integrerad i nämndernas verksamhetsplaner och i verksamhetsplaneringen.
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategin berör knappast alls ledarskapets betydelse för att attrahera och behålla medarbetare samt arbetsmiljöarbetets betydelse. Enligt vår uppfattning borde både en prioritering av arbetsmiljöarbetet och ledarutveckling ingå som fokusområden i en kompetensförsörjningsstrategi. Det framgår inte av kompetensförsörjningsstrategin hur den ska följas upp och utvärderas.
- ▶ Med stöd av säkra kompetensen görs en grov skattning av kompetensförsörjningsläget som inte uttrycks kvantitativt. Därmed framkommer ingen tydlig matchning mellan beräknat behov av och uppskattad tillgång till kompetens, vilket innebär att omfattningen på t.ex. skattad brist inte framgår. Det har inte framgått en tydlig integrationen mellan säkra kompetensen och verksamhetsplaneringen. Vidare saknas transparens vad gäller framtagna åtgärder (åtgärdsplaner) och uppföljningen av dessa. Därmed är det också svårt att identifiera i vilken omfattning åtgärder vidtagits och vilka effekter som uppnåtts.
- ▶ Arbetet med utgångspunkt från kompetensförsörjningsstrategin och säkra kompetensen resulterar inte i att kompetensförsörjningsplaner tas fram. Enligt vår bedömning är det en viktig förutsättning för att säkra kompetensen ska kunna bli ett effektivt verktyg att kompetensförsörjningsplaner tas fram med åtgärder som är relaterade till kompetensförsörjningsstrategin. Vi har inte heller noterat att specifika handlings-/åtgärdsplaner tas fram för särskilt svårrekryterade yrkesgrupper. Det behövs enligt vår uppfattning både ett kort perspektiv och ett långt i arbetet med kompetensförsörjningsutmaningen.
- ▶ Strategier och åtgärder i syfte att utveckla nya arbetssätt och utnyttja ny teknik för att reducera det framtida kompetensförsörjningsbehovet och förbättra verksamhetens kostnadseffektivitet framgår knappast alls av verksamhetsplanerna.

För att klara kompetensförsörjningsbehovet över tid handlar det om att behålla medarbetare, förlänga arbetslivet, öka sysselsättningsgraden, kompetensutveckla medarbetare och att attrahera nya medarbetare. Utöver detta krävs mer effektiva arbetssätt och att ny teknik utnyttjas t.ex. digitalisering.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer:

- ▶ Klargör hur nämnderna ska svara på kompetensförsörjningsstrategin.
  - ▶ Överväg att införa krav på kompetensförsörjningsplaner med krav på att de ska följas upp i samband med den ordinarie verksamhetsuppföljningen.
- ▶ Ta fram specifika handlingsplaner för särskilt svårrekryterade yrkeskategorier.
- ▶ Följ upp och utvärdera kompetensförsörjningsstrategin.
- ▶ Vid kommande revidering/uppdatering av kompetensförsörjningsstrategin överväg hur den kan stärkas som styrmedel t.ex. genom tydligare strategier som är mål- och handlingsinriktade.
- ▶ Prioritera strategier och åtgärder i syfte att utveckla nya arbetssätt och utnyttja ny teknik för att reducera det framtida kompetensförsörjningsbehovet.
- ▶ Besluta om en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där ansvar, rutin för kompetensförsörjningsplaner och uppföljningar framgår.
- ▶ Säkerställ vid genomförandet av säkra kompetensen att omfattningen på kompetensförsörjningsbehovet kan beräknas.
- ▶ Inför ett systemstöd för tillämpningen av säkra kompetensen.
- ▶ Fortsätt med att ta fram en årlig sammanställning av kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Överväg om kommunfullmäktige ska besluta om kompetensförsörjningsstrategin.

## 2. Inledning

### 2.1 Bakgrund

En ökad efterfrågan på välfärdstjänster samt stora pensionsavgångar medför att kommuner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Det innebär en ökad konkurrens om arbetskraft. Kommuner behöver med andra ord arbeta aktivt med kompetensförsörjning för att möta de kommande rekryteringsutmaningarna. Örebro kommun är inget undantag.

I kommunfullmäktiges övergripande strategier och budget för 2022 med plan för 2023-2024 framgår att kommunen systematiskt ska arbeta för god dialog med det lokala och regionala näringslivet i syfte att stärka samarbetet kring hållbar tillväxt och kompetensförsörjningsfrågor. Det fastställs även att Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor och att arbetsmiljön ska vara god. Det ska förekomma ett aktivt arbete inom alla delar i kompetensförsörjningsprocessen; attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta.

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för kompetensutveckling och personal-försörjning. Tillgången till rätt kompetens är en strategiskt viktig fråga för kommunkoncernen, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag, uppsatta mål och de krav som ställs enligt lag för de olika verksamheter som bedrivs.

Revisorerna har efter genomförd riskanalys beslutat att genomföra en granskning av kommunens arbete med kompetensförsörjning.

### 2.2 Syfte och frågeställningar

Granskningen syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa behov av kompetens är ändamålsenliga.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?
- ▶ Finns det aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?
- ▶ Har utmaningar identifierats, finns handlingsplaner och görs uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?
- ▶ Tillämpas några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?
- ▶ Förekommer omvärldsbevakning och samverkan med externa aktörer och sker samverkan med externa aktörer på ett ändamålsenligt sätt?

### 2.3 Ansvarig nämnd

Granskningen är kommunövergripande men fördjupad granskning avser främst kommunstyrelsen.

### 2.4 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725).
- ▶ Kommunfullmäktiges flerårsplan 2021-2023.
- ▶ Av fullmäktige antagna riktlinjer och program avseende kompetensförsörjning.

### 2.5 Metod och genomförande

Granskningen grundas på dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med tjänstepersoner.

## 2.6 Kvalitetssäkring

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

## 3. Utgångspunkter

### 3.1 Strategisk kompetensförsörjning

Kompetens kan definieras som förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter. Definitionen antyder att kompetens består av tre delar; kunskap, förmåga och motivation. Kompetens handlar om ett samspel genom utbildning och av erfarenhet förvärvade teoretiska och praktiska kunskaper, förmågan att omsätta kunskaperna på rätt sätt i arbetet och viljan att använda sig av kunskapen och förmågan för att utföra arbetsuppgifter på ett ändamålsenligt sätt.

Vad är då strategisk kompetensförsörjning? Kompetensförsörjning riktar sig både till de som redan är anställda och de som behöver bli anställda via rekrytering. Syftet med kompetensförsörjning är att säkerställa att rätt kompetens vid varje tillfälle finns i rätt omfattning för att nå en verksamhets mål. I den meningen är kompetensförsörjning en strategisk fråga eftersom den har att göra med organisationens långsiktiga förmåga att prestera. Strategisk kompetensförsörjning är ett oavbrutet arbete i organisationen för att säkerställa att rätt slags kompetens i rätt mängd finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål. En strategisk kompetensförsörjning förutsätter ett långsiktigt, strukturerat och proaktivt arbete utifrån ett identifierat och analyserat behov av kompetens. Kompetensförsörjningsprocessen kräver i sin tur både styrning och samordning.

### 3.2 Styrning och organisation

#### 3.2.1 Örebro kommuns styrmodell

Övergripande strategier och budget (ÖSB) är det övergripande och överordnade styrdokumentet för kommunens nämnder och styrelser. Utgångspunkten för styrmodellen är kommunens vision. För innevarande mandatperiod finns sex målområden som redovisar den politiska ambitionen. Målområdena grundas på de 17 globala målen i Agenda 2030 och motsvarar målområdena i Örebro kommuns program för hållbar utveckling. Inom respektive målområde anger kommunfullmäktige mål och inriktningar som av nämnder och bolagsstyrelser ska omsättas i praktisk handling. Syftet med kommunfullmäktigemålen är att, med utgångspunkt i örebroarnas behov, ange en gemensam riktning för hela kommunens verksamhet. Målen är långsiktiga och ska gälla för innevarande mandatperiod, men omprövas inför varje nytt budgetår. Övriga kommunala styrdokument som program, strategier, policys och liknande är underordnade målen i ÖSB.

Varje nämnd och bolagsstyrelse ansvarar för, förutom att säkra sitt grunduppdrag, att bidra till utveckling inom kommunfullmäktigemålen. Alla nämnder/styrelser ska relatera till samtliga mål. Nämnder och styrelser formulerar, utifrån sitt reglemente, sin nulägesanalys, kommunfullmäktigemål och inriktningar i sina egna nämndmål/bolagsmål. Dessa mål ska baseras på kommunfullmäktigemålen. Nämnden/styrelsen beslutar därefter om vilka mätbara indikatorer som ska vara kopplade till respektive nämndmål/bolagsmål. Indikatorerna ska sedan användas för att följa upp hur nämndens/styrelsens arbete har bidragit till att nå målen.

Nämnder och bolag rapporterar måluppföljning och analys till kommunstyrelsen enligt kommunstyrelsens instruktioner. Rapporteringen sker huvudsakligen i form av nulägesöversikt, delårsrapporter och årsberättelse.

#### 3.2.2 Nämnd och tjänstepersonsorganisation

Örebro kommuns organisation förändras fr.o.m. den 1 januari 2023. Nämndorganisationen görs om så att i stället för dagens 20 nämnder kommer det då att finnas 13 nämnder. De tre programnämnderna tas bort och övriga nämnder reduceras med fyra nämnder, d.v.s. från 17 till 13. Parallellt förändras förvaltningsorganisationen efter årsskiftet 2022/2023 från dagens 9 förvaltningar till 7 förvaltningar.

Organisationsförändringen medför ingen ändring beträffande personalansvaret för de verksamhetsansvariga nämnderna. Respektive nämnd är anställande myndighet och har inom sitt verksamhetsområde ett arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar. Kommunstyrelsen har därutöver ansvar för kommu-

nens personalpolitik, personalstrategisk utveckling och arbetsgivarfrågor. Sedan 2019 har kommunstyrelsen en personalberedning med uppdrag att särskilt följa kommunens arbete med kompetensförsörjning och andra personalstrategiska frågor.

Kommunstyrelsen ska enligt sitt reglemente leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande styrdokument och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten. Handlägga de frågor som faller inom personalorganets verksamhetsområde såsom följa förvaltnings- och arbetsorganisationers utveckling, verka för utveckling och samordning av personaladministrationen, ge råd och biträde i personalpolitiska frågor och vid behov vidta de åtgärder som erfordras för att upprätthålla en god personalpolitik i kommunen.

I Kommunstyrelseförvaltningens uppdrag ingår att tillhandahålla stödtjänster till kommunstyrelsen och till övriga nämnder, bolag och verksamheter. Inom kommunstyrelseförvaltningen finns ett antal avdelningar, varav HR-avdelningen är en. HR-avdelningen har bl.a. uppdraget att hålla samman och driva kommunens kompetensförsörjningsarbete och stödja förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning.

### 3.3 Kompetensförsörjningsbehov

Kommunens kompetensförsörjningsbehov vid varje tillfälle utgörs förenklat sett av det behov av kompetensutveckling som finns hos redan anställd personal tillsammans med behovet av att rekrytera kompetens (personal).

För närvarande finns ingen aktuell kvantifierad sammanställd bild av det aktuella och framtida kompetensförsörjningsbehovet i Örebro kommun. Sedan 2019 (pausat under pandemin 2020) arbetar kommunen med en modell för kompetensförsörjning även kallad "säkra kompetensen". Modellen syftar bl.a. till att kartlägga och analysera kompetensförsörjningsbehovet i kommunens verksamheter. Resultatet av det arbetet sammanställs dock inte på ett konsekvent och kvantifierat sätt på nämnds- och förvaltningsnivå.

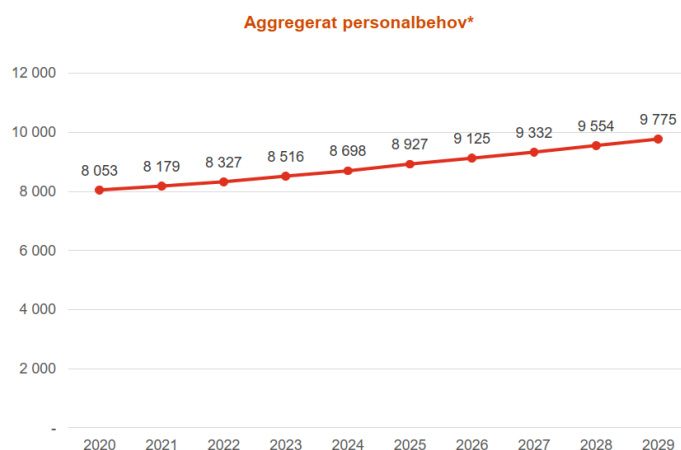
I en sammanställning av kommunens kompetensförsörjningsarbete 2019 framgår en prognos av rekryteringsbehovet. Baserat på volymökningar, externa avgångar, pensionsavgångar, sjukfrånvaro och sysselsättningsgrad är rekryteringsbehovet för Örebro kommun 2 543 årsarbetare per år. Vi har uppfattat att beräkning innefattar även tidsbegränsade anställningar.

I kompetensförsörjningsstrategin 2021-2024 framgår av bilaga 3 att en långsiktig personalframskrivning (fram t.o.m. 2029) gjordes 2020 av konsult (i kombination med en finansiell analys). En långsiktig personalframskrivning är en kvantitativ analys av framtida rekryterings- och personalbehov inom kommunala kärnverksamhet. Analyserna omfattade 37 yrkeskategorier inom förskola, grundskola, gymnasieskola, socialtjänst, ordinärt boende, särskilt boende och LSS. Modellen bygger på en volymframskrivning utifrån befolkningsprognosen för kommunen fram till och med år 2029. Syftet med uppdraget var att ge Örebro kommun en gemensam nulägesbild av hur stort det framtida rekryterings- och personalbehovet är givet nuvarande arbetssätt och personalstruktur.

Personalframskrivningen visar att det aggregerade personalbehovet av de yrkeskategorier som ingick i analysen kommer att öka med 21 procent fram till år 2029, givet antagandet om att nuvarande personalstruktur och arbetssätt inte kommer att förändras. Det innebär att personalstyrkan i kommunen skulle öka med 1 722 tillsvidareanställda fram till år 2029, jämfört med idag (se figur 1).

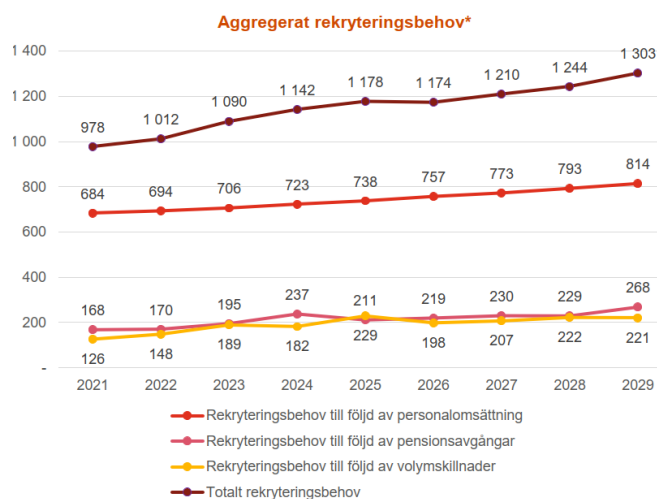


Figur 1 - Personalbehov enligt personalframskrivningen



Beräkningarna visade också att Örebro kommun kommer, allt annat lika vad gäller personalstruktur och arbetssätt, behöva rekrytera och tillsvidareanställda mellan 978 och 1 303 (se figur 2) medarbetare per år (ökning 33 procent).

Figur 2 - Rekryteringsbehov enligt personalframskrivningen



Utöver ovanstående rekryteringsbehov tillkommer ett ökat behov av anställda med tidsbegränsad anställning. Av det totala rekryteringsbehovet för de olika yrkeskategorierna kan den största delen av rekryteringsbehovet härledas till personalomsättningen i respektive yrkeskategori. År 2029 beräknas personalomsättning<sup>1</sup> förklara ungefär 65 procent av det totala rekryteringsbehovet. Pensionsavgångar är också en bidragande faktor till det ökade rekryteringsbehovet även om effekten inte är lika omfattande som den som följer av personalomsättningen. Under perioden kommer mellan 168 och 268 tillsvidareanställda att gå i pension per år. Framskrivningen gjordes 2020 och har där efter inte uppdaterats. En väsentlig faktor för framskrivningen nämligen befolkningsprognosen har justerats ned sedan framskrivningen gjordes.

Den finansiella analysen visar vid olika alternativ hur stor andel av ökningen som kommunen kan finansiera, t.ex. 32 procent av ökningen vid en investeringsnivå på 100 mnkr/år. Omvänt gäller att 68

<sup>1</sup> Personalomsättning är enligt rapporten beräknad på tillsvidareanställda som är 64 år eller yngre och innehåller även intern rörlighet i form av byte till annan verksamhet eller befattning. Pensionsavgångar ingår inte i personalomsättningsmättet. Vi konstaterar dock att det finns flera olika definitioner på personalomsättning.

procent av behovet måste hanteras genom åtgärder i form av effektivisering och/eller inkomstförstärkning.

### 3.4 Bedömning

Styrningen av nämndernas verksamhet i Örebro kommun sker i huvudsak med utgångspunkt från av kommunfullmäktige beslutad ÖSB. Nämnderna ska relatera till målen i ÖSB och formulera sina mål samt fastställa indikatorer.

De verksamhetsdrivande nämnderna (inklusive kommunstyrelsen) är anställningsmyndigheter och har inom sina respektive verksamhetsområden ett arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar. I arbetsgivaransvaret ingår enligt vår uppfattning bl.a. ansvar för kompetensförsörjning.

På kommunövergripande nivå finns för närvarande inte en aktuell sammanställd bild över hur det aktuella och framtida kompetensförsörjningsbehovet för kommunen i sin helhet ser ut. Den personalframskrivning som redovisades i början av 2020 ger en bild av hur personal- och rekryteringsbehovet förväntas se ut fram till 2029 för de yrkesgrupper som ingick i analysen. Personalframskrivningen är dock enligt vår mening inte en beskrivning av det samlade kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt. Dels är den inte heltäckande, d.v.s. avser inte hela kommunens verksamhet, dels avser den inte kompetensutvecklingsbehovet hos redan anställda. Dessutom utgick analysen 2020 från den då aktuella befolkningsprognosen som därefter reviderats, vilket innebär att en lägre befolkningsökning förväntas. Samtidigt bedömer vi att det finns en uppenbar potential i modellen "säkra kompetensen" att kunna ta fram hur kompetensförsörjningsbehovet ser ut på olika ansvarsnivåer inom kommunen. Det förutsätter dock att behoven kan kvantifieras och modellen/metoden digitaliseras.

En väsentlig faktor som framgår av personalframskrivningen är att den främsta förklaringen till rekryteringsbehovet utgörs av personalomsättning. Hela 65 procent av personalrekryteringsbehovet beräknas 2029 förklaras av personalomsättning. Detta förhållande talar för att åtgärder som leder till en minskad personalomsättning bör prioriteras särskilt. Hög personalomsättning i situationer när det samtidigt finns en brist på arbetskraft kan ställa till problem för verksamheten. Dessutom tar arbetet med rekryteringar tid från chefer vilket reducerar deras utrymme att fungera som ledare. Rekryteringar leder också till inte helt oväsentliga kostnader som dock inte direkt synliggörs i den ekonomiska redovisningen.

En reservation när det gäller måttet personalomsättning i personalframskrivning är att det även innefattar interna personalförändringar (d.v.s. egentligen avser personalörligheten). I det här sammanhanget är det enligt vår uppfattning mer ändamålsenligt att använda personalörlighet baserat på antal slutade.

## 4. Mål, strategi och metoder

### 4.1 Övergripande strategier och budget 2022 med plan 2023-2024

I avsnittet redovisas från ÖSB mål, inriktning och aktiviteter som har ett samband med kompetensförsörjning.

I ÖSB ingår sex målområden med fullmäktigemål tillsammans med inriktningar 2022. Respektive målområde inleds med en text där den politiska ambitionen för målområdet framgår. Inom målområde 1 (Örebro i sin fulla kraft) redovisas som en **inriktning 2022**; "Skapa förutsättningar för språkutbildning inom kommunala verksamheter för anställd personal samt för att möjliggöra anställning inom välfärdsverksamheter". Under målområde 2 (Lärande, utbildning och arbete genom hela livet i Örebro) anges **ambitionen** att "För att stärka kontinuitet och kvalitet i verksamheterna behöver vi kunna behålla och rekrytera personal samt säkra att personal inom förskola och skola får förutsättningar att fokusera på sina uppdrag." Inom målområde 3 (Ett tryggt och gott liv för alla i Örebro) lyfts **ambitionen** fram att "Alla som utför välfärd i Örebro ska ha goda anställningsvillkor och bra ar-

betsmiljö". Under målområde 4 (Örebro skapar livsmiljöer för god livskvalitet) finns ett **kommunfullmäktigemål** som kan anses ha ett samband med kommunens kompetensförsörjning; "Örebro kommun upplevs som en attraktiv plats som lockar allt fler med efterfrågad kompetens".

Målområde 6 (Hållbara och resurseffektiva Örebro) ger uttryck för att kommunens medarbetare är den allra viktigaste resursen och att Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor samt att arbetsmiljön ska vara god inom Örebro kommun. Ytterligare en aspekt som tas upp är vikten av att arbetsplatserna är jämställda med närvarande och fungerande ledarskap samt jämlika förutsättningar för medarbetare och chefer att kunna göra ett så bra arbete som möjligt. Ett aktivt arbete ska också göras med alla delar i kompetensförsörjningsprocessen; attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta. Personalstrategiska frågor som till exempel arbetsmiljö och bemanning har stor betydelse för kompetensförsörjningen och upplevelsen av kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Det arbetet förutsätter en god samverkan mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna.

Till målområde 6 hör följande kommunfullmäktigemål:

- ▶ Som attraktiv arbetsgivare ska Örebro kommun rekrytera, utveckla och behålla kompetenta och engagerade medarbetare för att utveckla kommunens verksamheter.

I inriktningen för 2022 ingår att utreda förutsättningar för att upprätta ett arbetsmiljöbokslut i Örebro kommun.

ÖSB innehåller under kommungemensamma verksamheter en budgetpost "utrymme för kompetensförsörjning" 13 mnkr (samma belopp 2021). Det finns en styrgrupp bestående av förvaltningschefer som avgör hur medlen ska användas.

## 4.2 Arbetsgivarpolicy

Arbetsgivarpolicyen beslutades av kommunfullmäktige den 15 juni 2022. Syftet med policyen är att beskriva vad Örebro kommun som arbetsgivare vill stå för och vad Örebro kommun behöver göra för att uppfattas som den arbetsgivare kommunen vill vara. Policyns intentioner ska genomsyra samtliga nivåer och funktioner som på olika sätt stödjer arbetsgivaren. De som representerar arbetsgivaren är både förtroendevalda politiker, alla chefer och i olika uppdrag vissa tjänstepersoner i arbetsgivarens ställe. För att policyen ska ge effekt behöver innehållet konkretiseras i kommunens styrdokument tex. strategier, handlingsplaner och riktlinjer.

Policyn anger vad som ska känneteckna Örebro kommun som arbetsgivare. I policy beskrivs vad som behövs under tre rubriker: Chefskap och medarbetarskap, hållbart arbetsliv samt kunskap, kompetens och idéer.

## 4.3 Kompetensförsörjningsstrategi

Kommunstyrelsen beslutade om kompetensförsörjningsstrategi 2021-2024 den 19 januari 2021. Syftet med strategin är att peka på ett antal fokusområden att arbeta med för att klara kompetensförsörjningen. Strategin är ett stöd till kommunens nämnder och verksamheter i att ta fram och prioritera relevanta aktiviteter och insatser för att påverka kompetensläget.

Följande mål anges i strategin: "Målet är att med förändrade arbetsätt, förhållningssätt och handlande nå ett förbättrat kompetensläge, som ytterst leder till det övergripande målet att Örebro kommun har medarbetare med kompetens för sina uppdrag."

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår att Örebro kommun har ett systematiskt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning genom att arbeta med säkra kompetensen och kompetensstyrningsmodellen. I det årligt återkommande arbetet med säkra kompetensen som görs för varje verksamhet och förvaltning, bedöms kompetensläget och planeras för åtgärder. För planering av kompetensutveckling för enskilda medarbetare och för arbetsplatsen används kompetensstyrningsmodellen.

Enligt strategin behövs det ett fortsatt arbete för att kompetensförsörjningsprocessen ska bli en naturlig del av arbetet med verksamhetsplanering, budget och uppföljning så att de investeringar behövs för kompetensförsörjning, blir del i budgetarbetet och kopplas till arbetet löneökningsbehov. Kompetensförsörjningsstrategin innehåller tre strategiska inriktningar och 12 fokusområden:

- ▶ Påverka utbudet av kompetens.
  - ▶ 4 fokusområden.
- ▶ Påverka efterfrågan på kompetens.
  - ▶ 5 fokusområden.
- ▶ Kompetensutveckling.
  - ▶ 3 fokusområden.

I kompetensförsörjningsstrategin betonas även arbetsmiljöns betydelse för kompetensförsörjningen. Grunden för kommunens kompetensförsörjning är de medarbetare som redan finns i organisationen och tyngdpunkten ligger därför i att behålla och utveckla medarbetare.

I figur 3 nedan sammanfattas strategin.

Figur 3 - Sammanfattande bild av kompetensförsörjningsstrategin



I en bilaga till kompetensförsörjningsstrategin framgår ansvar och roller inom kompetensförsörjningsprocessen (se rapportens bilaga 2). En iakttagelse beträffande den redovisade ansvars- och rollfördelningen är att personalansvariga nämnder inte har något ansvar eller roll avseende kompetensförsörjning. Förvaltningschefens ansvar beskrivs på följande sätt: Leder förvaltningens kompetensförsörjningsarbete kopplat till förvaltningens uppdrag med utgångspunkt i strategin för kompetensförsörjning. I ansvaret ingår att behoven av kompetensutveckling och andra kompetensförsörjningsaktiviteter finns med i arbetet med förvaltningens verksamhetsplanering och budget.

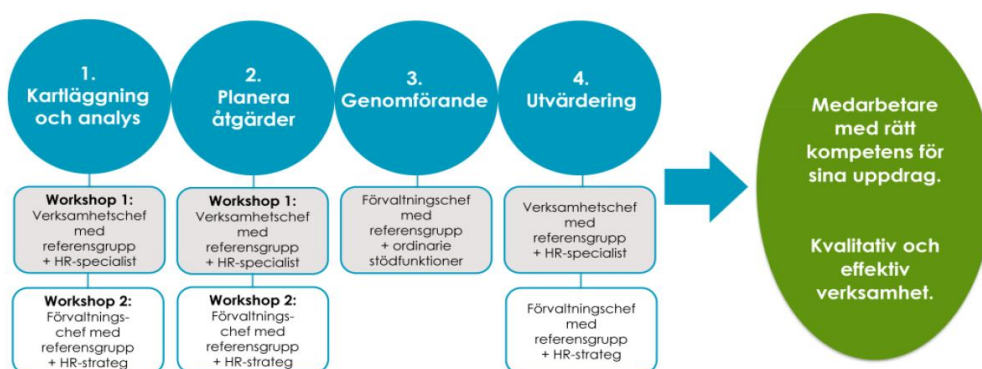
#### 4.3.1 Modell för kompetensförsörjning (Säkra kompetensen)

När det gäller kompetensförsörjningsarbetet på verksamhets-, förvaltnings- och kommunövergripande nivå sker arbetet enligt säkra kompetensen. Modellen började att användas under 2019 men

pausades under pandemin. Arbetet på enhets- och individnivå sker enligt kompetensstyrningsmodellen. Syftet med modellen är bl.a. att kvalitetssäkra kompetensförsörjningsarbetet och att kompetensförsörjning i högre utsträckning blir en verksamhetsfråga och del av verksamhetsplanering och budget. Modellen ska också underlätta för chefer och verksamheter att arbeta systematiskt med kompetensförsörjning och ge ett kommungemensamt planeringsunderlag på aggregerad nivå.

Modellen består av fyra steg som framgår av nedanstående figur.

Figur 4 - Steg i modellen



Genomförandet av steg 1,2 och 4 sker med stöd från HR. Enligt modellen görs i steg 1 en skattning av behov av kompetens i tre olika tidsperspektiv:

- ▶ Nuläge/1-2 år,
- ▶ 3-4 år,
- ▶ 5-7 år.

Skattningen görs utifrån fyra bedömningsgrunder; balans (grön), knapp balans (gul), obalans (röd) och övertalighet (blå). Balans innebär att tillgången på kompetens möter verksamhetens behov. Det är möjligt att rekrytera personer med rätt kompetens. Knapp balans att tillgången på kompetens motsvarar knappt verksamhetens behov och att det ofta, men inte alltid, är möjligt att rekrytera personer med rätt kompetens. Obalans innebär att tillgången är lägre än efterfrågan och att det är svårt att rekrytera personer med rätt kompetens.

I steg 2 ska åtgärder planeras på verksamhets-, förvaltnings- och kommunövergripande nivå samt sammanställas och dokumenteras. Enligt modellen bör de investeringar som behövs för planerade åtgärder tas med in i budgetarbetet. Åtgärderna sorteras in i olika områden för att ge en tydlig överblick över vilka typer av åtgärder som planeras och säkra att åtgärderna följer behovet. För åtgärder som syftar till en gemensam övergripande målsättning, det vill säga åtgärder som har gemensamma nämnare och leder kommunen framåt i något eller några av de utvecklingsområden som finns i strategin för kompetensförsörjning, kan finansiering ske genom kompetensförsörjningsportföljen.

Genomförande av insatser ska ske på nivåerna verksamhet, förvaltning och kommunövergripande. Enligt modellen så följs kompetensförsörjande åtgärder upp och utvärderas årligen. Åtgärder ska årligen följas upp där de har beslutats och genomförts. Resultat av utvärderingen ska sedan vara en utgångspunkt för nästa års kompetensförsörjningsprocess.

För genomförandet av säkra kompetensen finns f.n. inget specifikt IT-stöd utan kartläggning och åtgärder hanteras "manuellt" i Excelmallar.

### 4.3.2 Kompetensstyrningsmodell

Kompetensstyrningsmodellen är ett metodstöd till chefer med syftet att tydliggöra kopplingen mellan vad medarbetaren åstadkommer i förhållande till verksamhetens mål och uppdrag. Modellen utgör grunden för kvalitet i kompetensutveckling och lönesättning.

Delar som ingår i processen för kompetensstyrning är; Gruppsamtal, utvecklingssamtal, avstämningssamtal, lönesamtal och chefsavstämning - bedömning och lönesättning. Gruppsamtalet syftar till att tydliggöra vad chefen förväntar sig att medarbetarna ska göra och på vilket sätt. Utvecklingssamtal genomförs individuellt och ska bl.a. resultera i en kompetensutvecklingsplan. Avstämningssamtal syftar till att stämma av medarbetarens arbetssituation, arbetsuppgifter och de resultat medarbetaren åstadkommer utifrån kommunicerade krav och förväntningar. Lönesamtal är ett individuellt samtal där bedömning och ny lön presenteras och motiveras. Chefsavstämning - bedömning och lönesättning syftar till att chefer tillsammans stödjer varandra i frågor som t.ex. avser bedömning och lönesättning.

### 4.3.3 Systemstöd för kompetenshantering och lärande

Ett projekt för, systemstöd för kompetenshantering och lärande, har startats under 2022. Projektdirektivet beslutades i maj 2022. Projektet har som mål att köpa in och implementera systemstöd för kompetenshantering i syfte att möjliggöra genomförandet av aktiviteter som ska bidra till kompetensförsörjningsstrategins målsättningar. Implementeringen av systemstödet förväntas kunna inledas under tredje kvartalet 2023.

Genom systemstödet ska nuvarande manuella processer för kompetensutveckling digitaliseras, vilket förväntas ge verksamheten stöd i att systematiskt analysera kompetensbehov, planera och genomföra kompetenshöjande insatser och att kontinuerligt utvärdera insatserna. Avsikten är att i systemstödet ska medarbetarnas kompetenser, erfarenheter och genomförda utbildningar finnas samlat. Stödet ska också göra det möjligt att aggregera data och därmed få ett bättre och mer tillförlitligt underlag för strategiska beslut avseende kompetensförsörjning.

## 4.4 Bedömning

Av ÖSB framgår ett antal styrsignaler i form av mål och inriktningar men även ambitioner/intentioner som har ett samband med kompetensförsörjning. Tydligast är målet under målområde 6. Målet som är ett inriktningsmål tar sikte på att Örebro ska vara en attraktiv arbetsgivare och därmed kunna rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

Den av kommunfullmäktige i juni 2022 antagna arbetsgivarpolicyen anger på ett övergripande sätt vad kommunen vill att den ska kännetecknas av som arbetsgivare under rubrikerna; chefskap och medarbetarskap, hållbart arbetsliv samt kunskap, kompetens och idéer. I en bilaga till kompetensförsörjningsstrategin beskrivs roller och ansvar. Policyen har enligt vår uppfattning en stark betoning på vad som ska känneteckna Örebro kommun i syfte att upplevas som en attraktiv arbetsgivare. För att policyen ska få förutsättningar att kunna bli verkningfull behöver den förtydligas och integreras i kompetensförsörjningsstrategin och kompetensförsörjningsplaner.

Kompetensförsörjningsstrategin 2021-2024 har beslutats av kommunstyrelsen. En reflektion gäller i vilken grad strategin är styrande för nämnderna i kommunen. Av kommunstyrelsens reglemente framgår inte att kommunstyrelsen har befogenhet att besluta om kommunövergripande styrdokument. I praktiken anger dock strategin att den är ett stöd till nämnder och verksamheter för att ta fram och prioritera aktiviteter och insatser för att påverka kompetensläget. Förutom att kommunstyrelsen beslutar om kompetensförsörjningsstrategin så framgår inte nämndernas roll och ansvar i förhållande till strategin. Av strategin följer inte att nämnderna ska svara på den. Bilagan beskriver i övrigt roll- och ansvarsfördelningen i tjänstepersonsorganisationen. Enligt vår uppfattning är t.ex. ansvaret på förvaltningschefsnivå inte tydligt angivet. Strategin anger att förvaltningschefen ska leda kompetensförsörjningsarbetet med utgångspunkt från strategin och ansvara för att kompetensförsörjningsaktiviteter finns med i arbetet med förvaltningens verksamhetsplanering och budget.



Av kompetensförsörjningsstrategin framgår inte hur det är tänkt att den ska följas upp och utvärderas.

När det gäller kompetensförsörjningsstrategin så utgår den från tre strategiska inriktningar med tillsammans 14 fokusområden. Inom respektive strategiskt område pekas ett antal fokusområden ut som i sin tur anger vad som kan göras och i vissa fall vad som kan vara viktigt att förhålla sig till. Kompetensförsörjningsstrategin är inte enligt vår bedömning en tydlig vägvisare till vad som faktiskt ska göras i syfte att klara kompetensutmaningen. Eftersom det saknas direkta mål för de strategiska inriktningarna blir inte fokusområdena tydligt målinriktade. Kännetecknande för en strategisk planering i allmänhet är att den utgår från ett nuläge och siktar på ett önskat läge uttryckt i en målbild och en plan för hur man ska gå till väga för att uppnå målet. När det handlar om kompetensförsörjning krävs att nuläget också beskriver hur kompetensförsörjningsbehovet förväntas utvecklas över tid. Den risk som finns med hänsyn till att strategin inte klargör hur nämnder och verksamheter förväntas agera tillsammans med att strategin inte innehåller tydlig målrelaterade aktiviteter är att kompetensförsörjningsstrategin inte bli tillräckligt verkningfull. En synpunkt på kompetensförsörjningsstrategin är också att den knappast alls berör ledarskapets betydelse för att attrahera och behålla medarbetare samt arbetsmiljöarbetets betydelse. Enligt vår uppfattning borde både en prioritering av arbetsmiljöarbetet och ledarutveckling ingå som fokusområden i en kompetensförsörjningsstrategi. Nya lösningar (t.ex. digitalisering) och förändrade arbetsätt är ett i strategin relativt allmänt beskrivet fokusområde.

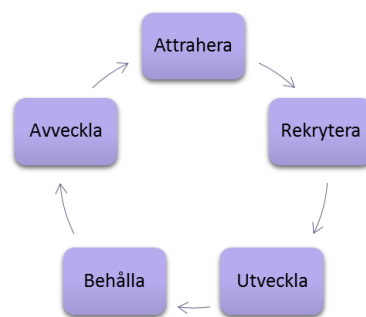
Kompetensförsörjningsstrategin är inte direkt uppbyggd enligt ARUBA-modellen samtidigt som modellen till stora delar är integrerad i strategin. ARUBA står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla. Modellen kan liknas vid en medarbetarlivscykel och involverar alla de faser en medarbetare går igenom tillsammans med en arbetsgivare. Modellen ska bidra till att sätta in kompetensförsörjningen i ett sammanhang där helhetens betydelse lyfts fram.

Att använda ARUBA-modellen för att strukturera kompetensförsörjningsstrategin kan vara en väg att sätta in kompetensförsörjningen i ett helhetsperspektiv. Ett annat sätt att utforma strategin kan vara att strukturera den med utgångspunkt från övergripande utmaningar inom kompetensförsörjningen t.ex. att öka attraktiviteten som arbetsgivare och reducera rekryteringsbehovet. Rekryteringsbehovet kan exempelvis reduceras genom att fler arbetar mer och längre och genom att nya lösningar utvecklas för att genomföra arbetet. För att fler ska kunna arbeta längre och mer förutsätts i sin tur attraktiva och hållbara arbetsförutsättningar vilket i sig dessutom sannolikt bidrar till en minskad personalomsättning och en ökad förmåga att attrahera kompetens.

Enligt vår uppfattning behöver kompetensstrategins uppgift som styrmedel stärkas. Det kan ske genom att kommunfullmäktige fastställer strategin samtidigt som det klargörs vilket ansvar nämnderna har och hur de ska svara på strategin. Berörda nämnder kan förslagsvis upprätta en nämndspecifik strategi och en årlig kompetensförsörjningsplan integrerad i verksamhetsplanen. Genomförandet av kompetensförsörjningsstrategin måste följas upp och rapporteras.

I arbetet med kompetensförsörjning används modellen säkra kompetensen. Vår bedömning är att modellen i sig har förutsättningar att bli ett värdefullt stöd i arbetet med att säkerställa verksamheternas kompetensförsörjning. Vi anser att följande är positivt med modellen; att det görs en återkommande (årlig) kartläggning och analys i olika tidsperspektiv, att åtgärder ska utformas samt att genomförandet och att resultatet av åtgärderna ska följas upp/utvärderas. Tanken är också att det som tas fram med stöd av modellen ska kunna aggregeras upp till kommunnivå. En svaghet som vi bedömer finns i den nuvarande modellen och tillämpningen av den är att kartläggningen ger en grov skattning av kompetensförsörjningsläget som inte uttrycks kvantitativt. Enligt vår uppfattning finns det en otydlighet i modellens definitioner t.ex. är tillgång till kompetens detsamma som utbud av kompetens. Modellen skiljer inte heller på kompetensbehov som behöver tillgodoses genom rekrytering och kompetensbehov som behöver hanteras genom kompetensutveckling av befintlig personal.

Figur 5 - ARUBA-modellen



Av intervjuer har framgått att integrationen mellan säkra kompetensen och verksamhetsplanering/verksamhetsplan i många fall är begränsad och att det saknas transparens vad gäller upprättade åtgärder (åtgärdsplaner) och uppföljningen av dessa.

Vår bedömning är att kartläggningen och analysen bör resultera i en kompetensförsörjningsplan upprättad med utgångspunkt från kompetensförsörjningsstrategin (att den innehåller åtgärder som påverkar utbud, efterfrågan och kompetensutveckling) och ingå som en del i verksamhetsplanen som sedan följs upp och rapporteras tillsammans. Vår bedömning är att det också på förvaltnings-/nämnds och kommunnivå bör upprättas kompetensförsörjningsplaner men att dessa inte är summan av underliggande kompetensförsörjningsplaner. Åtgärderna behöver differentieras efter respektive ansvarsnivå. Som vi ser behövs det dock både på förvaltningsnivå och kommunnivå aggregerad information om hur kompetensbehoven ser ut på verksamhetsnivå.

Vi gör ingen samlad bedömning av kompetensstyrningsmodellen utan konstaterar att den är ett viktigt verktyg i mötet mellan chefer och medarbetare. Rätt använd bidrar den till att sätta in den enskilde medarbetarens uppdrag i ett sammanhang samtidigt som den i utvecklingssamtal identifierar och hanterar det individuella kompetensbehov som finns för att den enskilde ska kunna genomföra sitt uppdrag framgångsrikt. Hur modellen tillämpas har enligt vår uppfattning även betydelse för upplevelsen av arbetsplatsens attraktivitet.

Vi ser positivt på det pågående arbetet med projektet systemstöd för kompetenshantering och lärande. Genom projektet finns en potential att effektivisera kompetensförsörjningsprocessen i första hand gällande kompetensutveckling av medarbetare som finns i organisationen. Systemstödet kommer i första hand att fungera som ett digitalt verktyg vid tillämpningen av kompetensstyrningsmodellen. Enligt hur vi har uppfattat projektet kommer det inte att leda till att "säkra kompetensen" digitaliseras. Vi anser att ett systemstöd för säkra kompetensen är nödvändigt för att modellen ska ha förutsättningar att bli ett effektivt hjälpmedel att säkerställa kompetensförsörjningen. Det måste bli möjligt att kvantifiera behovet och att göra sammanställningar och analyser på olika nivåer samt att rapportera och följa upp åtgärderna.

## 5. Kompetensförsörjning på nämnds- och förvaltningsnivå

### 5.1 Inledning

I granskningen har ett antal nämnders (personalansvariga) verksamhetsplaner med budget 2022 granskats. I granskningen har också ingått fyra förvaltningar. De nämnder vars verksamhetsplaner granskats är; funktionsstödsnämnden, förskolenämnden, grundskolenämnden, gymnasienämnden, hemvårdsnämnden, kommunstyrelsen, socialnämnden, vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsnämnden och vårdboendenämnden. Granskningen är översiktlig och har inriktats på de styrsignaler i verksamhetsplanerna som avser kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare. De förvaltningar som omfattats av granskningen är förvaltningen för utbildning, försörjning och arbete, förvaltningen förskola och skola, förvaltningen för sociala insatser samt vård- och omsorgsförvaltningen.

### 5.2 Nämnder

#### 5.2.1 Kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens verksamhetsplan under rubriken strategier och riktade insatser tas portföljstyrning upp som ett viktigt medel att realisera politiskt beslutade strategier och däribland kompetensförsörjningsstrategin. Kompetensförsörjningsportföljen ska stödja kommunövergripande satsningar inom kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen har i förhållande kommunfullmäktigemålet, "Som attraktiv arbetsgivare ska Örebro kommun rekrytera, utveckla och behålla kompetenta och engagerade medarbetare för att utveckla kommunens verksamheter" (6.5), tre åtaganden:

- ▶ Påbörja ett säkerställande av grunddata för kompetensförsörjning för att skapa förutsättningar för ett mer datastyrt/faktastyrt kompetensförsörjningsarbete.
- ▶ Initiera, ta fram och tillgängliggöra utbildningar för chefer inom förändringsledning och basutbildningar i linje med ledarplattformen, Säker chef.



- ▶ Utveckla stödet för resursplanering (strategiskt bemanningsarbete). Inledningsvis inom vård och omsorg och därefter inom förskola och skola i syfte att minska personalrörlighet.

Kommunstyrelsen ha också ett antal åtaganden inom HR-området kopplade till kommunfullmäktiges mål 6.5. Exempel på detta är:

- ▶ Ta fram nya och utveckla befintliga chefs- och ledarutvecklingsinsatser på kommunövergripande nivå, i linje med ny arbetsgivarpolicy.
- ▶ Införa ett digitalt kompetenshanteringsverktyg för intern utbildning och kompetenshantering.
- ▶ Ta fram en lönestrategi för perioden 2022-2025 som stödjer kommunens behov av kompetensförsörjning.
- ▶ Stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommunen genom att säkra att det utgår från det gemensamma arbetssättet för Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) samt arbetsanpassning och rehabilitering.

Ytterligare åtaganden är relaterade till kommunstyrelsens ansvar som anställningsmyndighet. Tre av dessa totalt fem åtaganden handlar om arbetsmiljöarbetet. Vidare finns 6 indikatorer med målvärden i termer av öka eller minska. Indikatorerna är: Andel enheter/grupper med HME-värde på minst 78 procent, andel chefer med 10-30 medarbetare, anställningstrygghetsindex, sjukfrånvaro i procent av arbetstiden, korttidssjukfrånvaro och styrningsindex.

### 5.2.2 Förskolenämnden

För verksamhetsåret 2022 utgör enligt verksamhetsplanen arbetsmiljö och kompetensförsörjning två av förvaltningens prioriterade områden. Inom dessa områden kommer arbetet med att säkerställa att förskolorna har likvärdig tillgång till legitimerad och utbildade medarbetare och ett systematiskt arbetsmiljöarbete för alla medarbetare fortsätta. En viktig insats blir att tillsammans med lärarfacken till mars 2022 ta fram en handlingsplan som en del i avtalet HÖK 21.

Under målområde 6 och kommunfullmäktiges mål 6.5 har nämnden följande mål:

- ▶ Tillgången på arbetskraft ska vara säkrad.
- ▶ Alla medarbetare inom förskolan ska ha en god arbetsmiljö och de förutsättningar som krävs för det pedagogiska arbetet.
- ▶ Alla medarbetare ska ha förutsättningar att utveckla sin kompetens, både individuellt och som profession, utifrån verksamhetens behov.
- ▶ Rektorer har förutsättningar för sina uppdrag och stärks i sitt ledarskap för att driva skolutveckling

Indikatorer som nämnden följer inom målområdet (6) är: Andel (%) enheter med HME-värde på minst 78, anställningstrygghetsindex, andel (%) chefer med 10-30 medarbetare och likvärdig bemanning.

### 5.2.3 Grundskolenämnden

Grundskolenämndens verksamhetsplan tar upp kompetensförsörjning och arbetsmiljö på ett likartat sätt som förskolenämnden gör i sin verksamhetsplan. Arbetsmiljö och kompetensförsörjning utgör två av förvaltningens prioriterade områden. Inom dessa områden kommer arbetet med att säkerställa att skolorna har likvärdig tillgång till legitimerade lärare och medarbetare med adekvat kompetens samt ett systematiskt arbetsmiljöarbete för alla medarbetare fortsätta. Tillsammans med lärarfacken ska en handlingsplan tas fram som en del i avtalet HÖK 21.

Under målområde 6 och kommunfullmäktiges mål 6.5 har nämnden (samma som förskolenämnden) följande mål:

- ▶ Tillgången på arbetskraft ska vara säkrad.
- ▶ Alla medarbetare inom skolan ska ha en god arbetsmiljö och de förutsättningar som krävs för det pedagogiska arbetet.

- ▶ Alla medarbetare ska ha förutsättningar att utveckla sin kompetens, både individuellt och som profession, utifrån verksamhetens behov.
- ▶ Rektorer har förutsättningar för sina uppdrag och stärks i sitt ledarskap för att driva skolutveckling

Indikatorer som följs inom målområdet (6): Andel (%) enheter med HME-värde på minst 78, anställningstrygghetsindex och andel (%) chefer med 10-30. medarbetare och likvärdig bemanning.

#### 5.2.4 Gymnasienämnden

I gymnasienämndens verksamhetsplan framgår under målområde 6 (Hållbara och resurseffektiva Örebro) att nämnden bidrar till utveckling inom målet genom att fortsätta att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete samt att ytterligare utveckla systematiskt arbetssätt avseende att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare samt genom att cheferna ska ges förutsättningar för ett hållbart ledarskap.

För att säkerställa kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt, har nämnden kartlagt behov, ringat in de kompetenser som innebär störst kompetensförsörjningsutmaningar och beslutat om åtgärder. Det framgår att ett utvecklingsarbete i dialog med LR och Lärarförbundet pågår kring en likvärdig verksamhets- och bemanningsplanering för lärare. Syftet är att säkerställa att gymnasiet, utifrån befintliga resurser, kan leverera utbildning till eleverna och att främja en hållbar arbetsmiljö för lärare i en tid med kompetensförsörjningsutmaningar.

Nämndens indikator inom målområdet är andel enheter med HME-värde på minst, index 78.

Ytterligare ett exempel ifrån verksamhetsplanen är ett åtagande att under 2022 genomföra kompetensutvecklingsinsatser i form av kollegialt lärande tillsammans med rektorerna för att stärka det pedagogiska ledarskapet.

#### 5.2.5 Vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsnämnden

I verksamhetsplanen lyfts bl.a. fram att nämnden genom att tillhandahålla anpassade kortare utbildningar - i samverkan inom nämnden, med andra kommuner (genom regional samverkan) och med utbildningsaktörer (t ex Örebro universitet och folkhögskolor) - möter näringslivets och det offentliga behov av kompetens. Nämnden gör åtagandet att fler elever som avslutar en yrkesinriktad gymnasial utbildning ("yrkesvux") ska erhålla arbete. Genom detta åtagande bedömer nämnden att den bidrar till att arbetsgivare får kompetensförsörjningsbehov tillgodosedda genom yrkesinriktad gymnasial utbildning.

För att koordinera utbildningar utifrån frågan om arbetsmarknadens behov på kort och lång sikt, samverkar nämnden med en rad aktörer - gymnasienämnden, avdelning näringsliv, Business Region Örebro, Arbetsförmedlingen, Region Örebro län, enskilda arbetsgivare och företagsnätverk, samt kommuner och organisationer i länet.

För att verka för breddad kompetensförsörjning, och att fler personer med funktionsnedsättning kan få anställning på olika kommunala arbetsplatser, utgör enligt verksamhetsplanen nämnden ett stöd till anställande nämnder och bolag inom kommunkoncernen.

I förhållande till målområde 6 och kommunfullmäktigemålet "attraktiv arbetsgivare" (6.5) ska nämnden bidra till målet genom att fortsätta att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete, ytterligare utveckla mentorskap samt att arbeta systematiskt med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

De indikatorer som nämnden följer utvecklingen inom målområde 6 är; andel enheter med HME-värde på minst, index 78 och andel chefer med 10-30 medarbetare.

#### 5.2.6 Hemvårdsnämnden

I hemvårdsnämndens verksamhetsplan under driftsnämndens planering uttrycks att kompetensförsörjning och kompetensutveckling är områden där ett kontinuerligt arbete krävs för att säkra en

framtida trygg välfärd för kommunens medborgare. Enligt planen ger regeringens satsning med att vidga äldreomsorgslyftet att gälla fler utbildningar, bl.a. specialistutbildning för undersköterskor, förvaltningen förutsättningar att höja kompetensen generellt hos omvårdnadspersonalen. Förutom omvårdnadspersonal gäller satsningen nu även chefer i äldreomsorgen som kommer att kunna fortutbilda sig på högskolenivå på arbetstid. Även frågan om ledarskap lyfts fram i form av att ledarskapet är en viktig del i förändringsarbetet och kvalitetsarbetet inom hemvårdsnämnden. Ett gott ledarskap är en förutsättning för att skapa en trygg och trivsamt arbetsmiljö där det finns utrymme för utveckling, kreativitet och delaktighet. Nämndens verksamheter ska genomsyras av ett gott ledarskap med förmåga att arbeta utifrån ett helhetsperspektiv och över verksamhetsområden.

Av den politiska inriktningen och politiska prioriteringar framgår bl.a. att ett kontinuerligt utvecklingsarbete för attraktivare scheman, minskad personalomsättning, vidareutbildningar samt kompetensutvecklande och kompetensförsörjande aktiviteter fortsätter. Åtgärder för att minska sjukfrånvaro, minska antal timavlönade till förmån för fasta anställningar, översyn av schemaläggning och planering samt arbete med kontaktmannaskap förväntas ge positiva effekter på såväl ekonomi som kvalitet, till exempel genom förbättrad kontinuitet.

Under målområde 6 och kommunfullmäktigemålet "attraktiv arbetsgivare" lyfter nämnden fram att kompetensförsörjning och kompetensutveckling är några av hemvårdsnämndens största utmaningar både nu och framöver. Frågan om heltider, hälsosamma scheman, minskat användande av timavlönade och stopp gällande bemanningssjuksköterskor är frågor som är aktuella inom nämndens verksamhetsområde.

Nämndens åtagande under målområdet;

- ▶ Nämnden ska säkerställa att förvaltningen, tillsammans med HR, aktivt jobbar med alla delar i kompetensförsörjningsprocessen - attrahera rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare.
- ▶ Fortsätta med att vidareutveckla modeller för medarbetarinflytande och nya arbetstidsmodeller inom någon del av hemvården under 2022.

De indikatorer som nämnden följer utvecklingen inom målområde 6 fördelat på hemvård och förebyggande är; andel undersköterskor av omvårdnadspersonal, andel heltidsanställda av omvårdnadspersonal, andel enheter med HME-värde på minst 78, korttidssjukfrånvarodagar/anställd dag 1-14 och andel chefer 10-30 medarbetare. Dessutom finns följemåtten externa avgångar enhetschef, ssk/distriktssköterska och omvårdnadspersonal.

### 5.2.7 Vårdboendenämnden

Även vårdboendenämnden ger uttryck för att kompetensförsörjning och kompetensutveckling är områden där kontinuerligt arbete krävs och tar upp de möjligheter som kompetenslyftet ger att höja omvårdnadspersonalens kompetens samt att satsningen nu också gäller chefer i äldreomsorgen. Vikten av ett nära ledarskap lyfts också fram.

Enligt den politiska inriktningen är kompetensutvecklingen och kompetensförsörjningen en stor utmaning både nu och för framtiden. Detta är ett prioriterat område som förvaltningen tillsammans med HR behöver arbeta aktivt med. Verksamheterna behöver arbeta med att minska behovet av timanställda genom att öka grundbemanningen. Detta är också kopplat till ambitionen att erbjuda heltid till alla som önskar det.

Inom målområde 1 har nämnden omhändertagit inriktningen att skapa förutsättningar för språkutbildning inom kommunala verksamheter för anställd personal samt för att möjliggöra anställning inom välfärdsverksamheter. Under målområde 3 har nämnden gjort åtagandet att utnyttja möjligheten för användning av statsbidrag kopplat till kompetensförsörjning.

Under målområde 6 och kommunfullmäktigemålet "attraktiv arbetsgivare" lyfter nämnden fram att kompetensförsörjning och kompetensutveckling är några av vårdboendenämndens största utmaningar. Frågan om heltider, hälsosamma scheman, minskat användande av timavlönade är aktuella inom nämndens verksamhetsområde. Bemanningsstrategin har reviderats och arbetet med att ta fram en bemanningshandbok pågår.

Nämndens åtagande under målområdet;

- ▶ Nämnden ska säkerställa att förvaltningen, i samverkan med HR, aktivt jobbar med alla delar i kompetensförsörjningsprocessen - attrahera rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare.

De indikatorer som nämnden följer utvecklingen inom målområde 6 är; andel undersköterskor av omvårdnadspersonal, andel heltidsanställda av omvårdnadspersonal, andel enheter med HME-värde på minst 78, korttidssjukfrånvaro dagar/anställd dag 1-14 och andel chefer 10-30 medarbetare. Dessutom finns följemåtten externa avgångar enhetschef, ssk/distriktssköterska och omvårdnadspersonal.

### 5.2.8 Funktionsstödsnämnden

En inriktning inom målområde 1 som nämnden omhändertagit enligt nämndens verksamhetsplan är att:

- ▶ Skapa förutsättningar för språkutbildning inom kommunala verksamheter för anställd personal samt för att möjliggöra anställning inom välfärdsverksamheter.

Under målområde 2 framgår att nämnden tar emot praktikanter och samverkar med utbildningsordnare, arbetsgivare och fackliga organisationer i strategiska kompetensförsörjningsfrågor genom att medverka i vård- och omsorgscollege lokalt och regionalt. Nämnden har en indikator relaterad till kommunfullmäktiges målområde 2: Andel utbildade boendestödjare (månadsanställda) i förhållande till samtliga stödbiträden och boendestödjare.

Funktionsstödsnämnden åtar sig i förhållande till målområde 4 (och kommunfullmäktigemål 4.4) att utveckla processen för att behålla medarbetare i större utsträckning. Inom detta område följer nämnden indikatorn "HME-värde för nämndens verksamhet".

När det gäller kommunfullmäktiges mål 6.5 (attraktiv arbetsgivare) bidrar nämnden till målet i sitt grunduppdrag genom ett arbete enligt ARUBA-modellen. Verksamheterna under nämnden har infört "heltid som norm" vilket innebär att samtliga medarbetare erbjuds heltidstjänst. Nämnden arbetar med bemanningsekonomi.

### 5.2.9 Socialnämnden

I förhållande till målområde 6 och kommunfullmäktigemålet "attraktiv arbetsgivare" (6.5) åtar sig socialnämnden "fortsatt arbete för att utveckla arbetsmängdsmätningen som modell för medarbetarinflytande, utökas till fler relevanta verksamheter".

Det framgår av verksamhetsplanen att nämnden bidrar även till utveckling genom redan etablerade arbetssätt i form av strukturer för systematiskt arbete med arbetsmiljö, kompetensförsörjning och kompetensutveckling. En viktig faktor är den strategiska rekryteringen av socionomstudenter som gjort verksamhetsförlagd utbildning (VFU) i verksamheterna.

De indikatorer som nämnden följer utvecklingen inom målområde 6 är; HME, anställningstrygghetsindex, genomsnittlig nyttjandegrad av tillgänglig medarbetarresurs och grad av personalstabilitet avseende förebyggande verksamhet, myndighetsutövning och internt utförande.

## 5.3 Bedömning

Utifrån de nämnders verksamhetsplaner som granskats kan det konstateras att nämnderna tar upp frågor som har samband med kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare men att de gör det i varierande utsträckning.

Tydligast lyfts frågan om kompetensförsörjning fram i hemvårdsnämndens och vårdboendenämndens verksamhetsplaner. Nämnderna gör dock i begränsad utsträckning åtaganden i förhållande till kommunfullmäktiges mål 6.5. Gemensamt för bägge nämnderna är att de åtar sig att tillsammans med HR arbeta i enlighet med ARUBA-modellen. Det framgår dock inte av verksamhetsplanerna hur nämnderna avser att säkerställa dessa åtaganden. Ett åtagande förutsätter enligt vår uppfattning för att vara trovärdigt att de huvudsakliga åtgärder som nämnden avser att vidta för att infria åtagandet framgår. Både hemvårdsnämnden och vårdboendenämnden har under målområde 6 fem indikatorer med målvärden och tre följemått avseende externa avgångar. För två av indikatorerna är målvärdet öka. En iakttagelse avseende hemvårdsnämnden och indikatorn "andel enheter med HME-värde på minst 78" var målvärdet 100 procent och utfallet 2021 var 55 procent (vilket var en minskning med 9 procent jämfört med 2020). Det framgår också att andelen enheter där chefen hade fler än 30 medarbetare ökade 2021 jämfört med 2020. För vårdboendenämnden var utvecklingen för dessa två indikatorer den motsatta.

Förskolenämnden och grundskolenämnden beskriver i sina verksamhetsplaner att arbetsmiljö och kompetensförsörjning är två av förvaltningens prioriterade områden. Bägge nämnderna redovisar också fyra mål inom målområde 6. Målen är av inriktningskaraktär och avser tillgång till arbetskraft, god arbetsmiljö, medarbetarnas möjlighet till kompetensutveckling och att rektorer har förutsättningar för sina uppdrag och stärks i ledarskapet. I beskrivande text anges i huvudsak vad som behöver göras inom respektive mål. En väsentlig åtgärd som framgår av verksamhetsplanerna är att handlingsplaner tillsammans med lärarfacken ska tas fram under mars 2022. Förskolenämnden uppföljning inom målområdet avser fyra indikatorer och grundskolenämndens uppföljning avser tre indikatorer. Målvärdena 2022 är antingen öka eller i två fall för förskolenämnden att behålla.

Gymnasienämnden hänvisar till att den bidrar till kommunfullmäktigemålet 6.5 genom det systematiska arbetsmiljöarbetet och genom att utveckla ett systematiskt arbetssätt utifrån ARUBA-modellen samt genom att cheferna ska ges förutsättningar för ett hållbart ledarskap. Enligt verksamhetsplanen har nämnden kartlagt kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt och beslutat om åtgärder. Åtgärderna framgår dock inte av verksamhetsplanen. Nämnden hänvisar också till ett pågående utvecklingsarbete med lärarfacken kring likvärdig verksamhets- och bemanningsplanering. Nämnden har beslutat om en indikator andel enheter med HME-värde på minst, index 78 med målvärdet öka.

Vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsnämnden gör samma hänvisning som gymnasienämnden avseende kommunfullmäktigemålet 6.5 till det systematiska arbetsmiljöarbetet, ett systematiskt arbete med ARUBA-modellen samt att chefer ska ges förutsättningar för ett hållbart ledarskap. Nämnden har också samma indikator inom målområdet nämligen andel enheter med HME-värde på minst, index 78 med målvärdet öka. Vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsnämnden tar också upp utifrån nämndens uppdrag att bidra till andras kompetensförsörjning både näringslivets och den egna kommunens.

En iakttagelse är att funktionsstödsnämnden i sin verksamhetsplan följer kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare utifrån två indikatorer, andel utbildade boendestödjare och HME. Nämnden åtar sig att utveckla processen för att behålla medarbetare. I förhållande till kommunfullmäktiges mål 6.5 har nämnden däremot inte beslutat om någon indikator med målvärde. Där skiljer sig nämnden från socialnämnden som har sex indikatorer inom målområde 6.

Kommunstyrelsen inriktar sitt agerande enligt verksamhetsplanen på att ge ett kommunövergripande stöd till nämnder och förvaltningar i kompetensförsörjningsarbetet. Det följer av de åtaganden som görs främst i förhållande till kommunfullmäktiges mål 6.5. När det gäller kommunstyrelsens eget ansvar som anställningsmyndighet så finns ett fokus på arbetsmiljöarbetet.

Sammanfattningsvis är slutsatsen från den genomgång som har gjorts av ett antal verksamhetsplaner 2022 att kompetensförsörjningsstrategin i begränsad utsträckning avspeglas i verksamhetsplanerna. Kompetensförsörjning som en utmaning och vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare lyfts fram och betonas i varierande grad i nämndernas verksamhetsplaner. Strategier och åtgärder i syfte att utveckla nya arbetssätt och utnyttja ny teknik för att reducera det framtida kompetensförsörjningsbehovet och förbättra verksamhetens kostnadseffektivitet framgår knappast alls av verksamhetsplanerna.

Kompetensförsörjning är ett medel för att nämnderna på ett effektivt sätt ska kunna erbjuda medborgarna service och tjänster som motsvarar de kvalitetskrav som ställs. I ett antal av nämndernas verksamheter finns för närvarande en brist vad gäller tillgång till kompetens avseende vissa yrkeskategorier. I ett längre perspektiv finns dessutom en generell risk att det inte kommer att finnas möjlighet att rekrytera kompetens i den utsträckning som behövs för att tillgodose medborgarnas behov givet att verksamheten genomförs på samma sätt som i dag. Därför behövs enligt vår uppfattning både ett kort perspektiv och ett långt perspektiv i arbetet med kompetensförsörjningsutmaningen. I det korta perspektivet kan det gälla att ta fram handlingsplaner för specifika yrkeskategorier och i det längre att arbeta med kompetensförsörjningsplaner. För att klara kompetensförsörjningsbehovet över tid handlar det om att behålla medarbetare, förlänga arbetslivet, öka sysselsättningsgraden, kompetensutveckla medarbetare och att attrahera nya medarbetare. Utöver detta krävs mer effektiva arbetssätt och att ny teknik utnyttjas t.ex. digitalisering.

## 5.4 Förvaltningar

### 5.4.1 Förvaltningen för utbildning, försörjning och arbete (FUFA)

FUFA är en gemensam förvaltning för gymnasienämnden och vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsnämnden. Verksamheter som ingår i förvaltningens ansvarsområde är bl.a. gymnasieskolan, gymnasiesärskolan, kommunal vuxenutbildningen, yrkeshögskolan, försörjningsstöd och arbete och rehabilitering. Förvaltningen har ca 1 500 anställda.

Inom förvaltningen tillämpas säkra kompetensen per verksamhetsområde (verksamhetschef) och resultatet redovisas dels per verksamhet, dels för förvaltningen i sin helhet. I granskningen har vi tagit del av dokumentationen från säkra kompetensen 2021 på förvaltningsnivå (sammanställning) och för verksamheten försörjningsstöd. Av den sammanfattningen på förvaltningsnivå framgår att bedömningen har gjorts, att för fyra yrkeskategorier finns en obalans i nuläget och under den närmaste sjuårsperioden. Det gäller socialsekreterare (främst erfarna), lärare vuxenutbildning omvårdnad, lärare särskola 5-7 år och speciallärare gymnasiet. När det gäller socialsekreterarna har karriärvägar, t.ex. seniorhandläggare införts. Ett hinder som förvaltningen inte har rådighet över är möjligheten att erbjuda ett attraktivt och konkurrenskraftigt löneläge för socialsekreterarna. Ansökan om försörjningsstöd har digitaliserats. Det primära syftet med digitaliseringen var att frigöra tid till socialt arbete.

Enligt gällande huvudöverenskommelse HÖK 21 mellan arbetsgivaren LR och Lärarförbundet ska arbetsgivaren ta fram en plan (handlingsplan) för det fortsatta arbetet i syfte att trygga kompetensförsörjning inom skolan på såväl kort som lång sikt. Planen ska innehålla insatser inom områdena arbetstid, arbetsmiljö, arbetsorganisation och lönebildning. Handlingsplaner 2021-2024 för gymnasieskolan respektive KOMVUX har delvis olika struktur med syftar enligt vår tolkning till att behålla medarbetare genom att utveckla attraktiva arbetsförutsättningar med en god arbetsmiljö i fokus. För försörjningsstöd och arbete och rehabilitering tas åtgärder fram i samband med tillämpningen av säkra kompetensen. Förvaltningen använder HME för styrning och uppföljning.

I syfte att vara en attraktiv arbetsgivare är arbetet inom förvaltningen bl.a. inriktat på att tydliggöra syftet med arbetet, stöd till lärarna att finna former för användning av arbetstiden på ett ändamålsenligt sätt, karriärvägar för socialsekreterare, prioritering av arbetsmiljöarbetet, ledarutveckling i linje med lärarplattformen, m.m.

I samband med förvaltningschefens månadsvisa uppföljningar med verksamhetscheferna följs även kompetensförsörjningsarbetet upp.



Förvaltningen samverkar i kompetensförsörjningsarbetet med Örebro universitet men även andra lärosäten.

#### 5.4.2 Förvaltningen förskola och skola

Förvaltningen för förskola och skola ansvarar för kommunal förskola, pedagogisk omsorg, förskoleklass, fritidshem, grundskola och grundsärskola och har ca 5 000 anställda. Ansvariga nämnder är förskolenämnden och grundskolenämnden.

Arbetet med kompetensförsörjningen utgår från säkra kompetensen. Den uppföljning som görs av kompetensförsörjningsarbetet avser riktning och aktiviteter. Ett väsentligt område som följs upp inom verksamheten är andelen av personalen som är behöriga och legitimerade. Förskolan har sedan tidigare en gemensam riktlinje för likvärdig bemanning.

En plan för att trygga kompetensförsörjningen i Örebro kommuns förskolor och grundskolor har i enlighet med huvudöverenskommelse HÖK 21 en handlingsplan tagits fram för perioden 2021-2024. Handlingsplanen omfattar lärare och förskollärare och innehåller insatser för att påverka efterfrågan, d.v.s. att utveckla attraktiva arbetsplatser för att behålla medarbetare. Planen ska följas upp i dialog mellan parterna. Insatserna redovisas i planen uppdelat på förskola och grundskola och fördelade på tre områden; arbetsorganisation, arbetstid och arbetsmiljö.

Av den sammanfattning av kartläggningen och analysen 2021 som gjordes inom förskolan med stöd av säkra kompetensen var slutsatsen i nuläget att inte någon av befattningarna befann sig i obalans. För befattningarna förskollärare och specialpedagog var bedömningen att de var i knapp obalans men att de kommer att hamna i obalans inom de kommande 3-4 åren utifrån de utmaningar man står inför idag. I grundskolan har arbetet med säkra kompetensen och likvärdig bemanning inte kommit lika långt. Enligt intervju så har förvaltningen noterat svårigheter när det gäller rekrytering av skolkuratorer. Ett arbete har påbörjats med att göra mer djupgående sambandsanalyser mellan tillgång till olika personalkategorier på skolor och mellan skolor med likvärdiga förutsättningar.

Ett fokus i arbetet är att stärka förskolan och skolan som attraktiva arbetsplatser. I det sammanhanget är det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt uppgift en viktig del. Förvaltningen har använt stadsbidrag för lärarlönelyftet i syfte att öka attraktiviteten i läraryrket.

Förvaltningen har samarbete med lärarutbildningarna vid universiteten i Örebro, Karlstad och Västerås. I skolchefsnätverket är Örebro kommun representerat och har deltagit i ett gemensamt arbete inriktat på strategier för att öka och behålla antalet lärare samt för att utveckla organisation och arbetssätt.

#### 5.4.3 Förvaltningen för sociala insatser

De verksamheter som ingår i förvaltningens ansvar är stöd och service till vissa personer med fysiska och psykiska funktionsnedsättningar enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS), socialtjänstlagen (SoL) och hälso- och sjukvårdslagen (HSL) samt sociala insatser i egen regi. Förvaltningen har ca 1 700 anställda. Ansvariga nämnder är funktionsstödsnämnden och socialnämnden.

I granskningen har vi tagit del av ett sammanfattande resultat från genomförandet av säkra kompetensen 2021. Från den aggregerande sammanställningen på förvaltningsnivå framgår att det finns en bedömd obalans för ett antal yrkeskategorier i nuläget och under hela den period som kartläggningen avsåg. Det gäller boendestödjare språk, boendestödjare/stödbiträde och personlig assistent. Enligt intervju finns det personal på befattningarna som boendestödjare men att en förhållandevis stor andel av boendestödjarna saknar föreskriven utbildning. För befattningarna sjuksköterska, sjuksköterska specialist och distriktsköterska är bedömningen att det råder obalans i nuläget och de närmaste fyra åren. Därefter är bedömningen knapp balans. I nuläget råder även obalans beträffande boendepedagog, pedagog daglig verksamhet och fritidspedagog. Till de yrkeskategorierna med obalans finns övergripande åtgärder framtagna.

En synpunkt som framkommer i intervju är att arbetet med rekrytering tar en relativt stor del av många chefers arbetstid och att detta inkräktar på chefernas förutsättningar att utöva ledarskap.

Förvaltningen har på eget initiativ tagit fram en plan för personalstrategiska mål för 2021-2024. Den personalstrategiska planen ska fungera som ett stöd till chefer i personalstrategiska utvecklingsfrågor. Arbetet ska bedrivas som en integrerad del i den ordinarie verksamhetsplaneringen och uppföljningen. Planen är indelad i; bemanningsstrategi, kompetensförsörjning, lönestrategi, ledarförsörjning, trygg och säker arbetsmiljö, jämlika och icke diskriminerande arbetsvillkor och regional samverkan. Under respektive strategisk inriktning framgår aktuell lägesbild, mål 2024, uppföljning och förutsättningar. Bemanningsstrategin är i sin tur uppdelad på ett antal delstrategier. Inom funktionsstödsnämndens ansvarsområde är heltid norm.

Förvaltningen arbetar bl.a. med att attrahera personer till verksamhetsområdet. Det finns en ambassadörsgrupp som besöker skolor och mässor. I verksamheten tas elever emot för praktik.

För närvarande kännetecknas situationen att det för vissa yrkesgrupper inte finns tillräckligt många med utbildning att rekrytera vilket leder till även utbildade anställs. För att kompensera detta erbjuds möjligheter för tillsvidareanställda till utbildning i form av uppdragsutbildning som köps in. Förvaltningen arbetar även med validering och använder kompetenstrappan.

Förvaltningen medverkar i vård- och omsorgscollege lokalt och regionalt samt har samarbeten med näringslivet.

#### 5.4.4 Vård- och omsorgsförvaltningen

Vård- och omsorgsförvaltningen ansvarar för service och vård till äldre och personer med funktionsnedsättning bl.a. i form av hemvård och vård- och omsorgsboende. Förvaltningen har ca 2 700 anställda. Hemvårdsnämnden och vårdboendenämnden är ansvariga nämnder.

Av intervju framgår att utgångspunkten för förvaltningens kompetensförsörjningsarbete utgörs av kompetensförsörjningsstrategin.

Inom förvaltningen har en bemanningshandbok 2021-2024 tagits fram. Den ska ge stöd till chefer att följa intentionen i vård och omsorgsförvaltningens "Riktlinjer för bemanning". Bemanningshandboken beskriver ett ramverket för arbetet med bemanning och schemaplanering. Det framgår t.ex. av bemanningshandboken att vård- och omsorgsförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare och att erbjuda heltidsanställning vilket är ett sätt att attrahera och behålla medarbetare och vara en attraktiv arbetsgivare när konkurrensen om arbetskraften och kompetensen ökar.

Förvaltningen har en bemanningsenhet som bl.a. har till uppgift att utifrån verksamhetens behov rekrytera korttidsvikarier och sommarvikarier. Totalt används inom förvaltningen ca 800-1 000 vikarier.

I granskningen har vi tagit del av ett sammanfattande resultat från genomförandet av säkra kompetensen 2021. Det kan noteras att exempel på befattningar som är mest kritiska i ett kompetensförsörjningsperspektiv d.v.s. där det finns en obalans eller knapp balans för närvarande och/eller framöver under tidsperioderna 3-4 år och 5-7 år, är; enhetschefer, distriktsjuksköterskor och sjuksköterskor. När det gäller undersköterskor (vårdboenden och hemvård) är bedömningen knapp balans under hela analysperioden utom för undersköterskor vårdboende där bedömningen är obalans om 3-4 år. Arbetsterapeuter (hälso- och sjukvård) förväntas vara i obalans kommande 3-7 årsperioden. De planerade åtgärderna som är relaterade till kartläggningen och analysen har inte uppdaterats sedan 2019.

Inom förvaltningens verksamhet har ca 200 medarbetare deltagit i äldreomsorgslyftet som syftar till att stärka kompetensen inom kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre genom att ge ny och befintlig personal möjlighet att utbilda sig på arbetstid. I kompetensförsörjningsarbetet ingår även



att arbeta med validering. En inriktning i kompetensförsörjningsarbetet är differentiering av arbetsuppgifter och att koppla befattning till arbetsuppgifter. Heltid är sedan tidigare norm inom förvaltningens ansvarsområde.

I utvecklingen av en attraktiv arbetsplats tillämpas kompetensstyrningsmodellen, medarbetarplattformen och det systematiska arbetsmiljöarbetet. En stor del av förvaltningens chefer har mer än 30 medarbetare, vilket bedöms som en försvårande förutsättning när det gäller att utveckla en attraktiv arbetsplats.

Förvaltningen har ett åtagande att ta fram en kompetensförsörjningsplan. Planen kommer bl.a. att utgå från de aktiviteter som tas fram i samband med den förvaltningsövergripande workshopen som kommer att genomföras den 8 november.

Förvaltningen samverkar med universitet och andra forum. Ett samarbete finns t.ex. genom regionala vårdkompetensråd Mellansverige. Rådet ska långsiktigt samordna, kartlägga och verka för att effektivisera kompetensförsörjningen inom vården. I syfte att attrahera intresserade till förvaltningens yrkesgrupper finns en ambassadörsgrupp.

## 5.5 Bedömning

En slutsats är att säkra kompetensen som modell i huvudsak är implementerad inom förvaltningarna och deras verksamheter. Vår uppfattning är att säkra kompetensen som modell är ett viktigt medel för få en bild av hur kompetensförsörjningsbehovet i ett rekryteringsperspektiv ser ut för närvarande och upp till sju år framåt. Ett konstaterande är samtidigt att kartläggningen inte specificerar kvantitativt omfattningen på det aktuella och framtida rekryteringsbehovet av kompetens per yrkeskategori. Vår bedömning är att modellen behöver utvecklas i detta avseende. Analysen tar inte heller hänsyn till de finansiella förutsättningarna. Vi kan också notera att utifrån de sammanställningar av säkra kompetensen från 2021, som vi har tagit del av, framgår egentligen inga aktuella åtgärdsplaner.

Vi anser att det är positivt att det finns handlingsplaner enligt HÖK, plan för personalstrategiska mål och bemanningshandbok. En gemensam nämnare, enligt vår uppfattning, för plandokumenterna är att det i dessa finns en tydlig inriktning på åtgärder som sammantaget bidrar till en utveckling mot att bli en mer attraktiv arbetsgivare med mer hållbara arbetsförutsättningar. En faktor som är negativ och som lyfts fram av vård- och omsorgsförvaltningen är att relativt många av enhetscheferna ansvarar för mer än 30 medarbetare.

Det framgår av intervjuerna att systematiskt arbetsmiljöarbete är ett prioriterat område. Effekter som kan förväntas av åtgärder i syfte att utveckla attraktiviteten är att möjligheten att rekrytera kompetens och att behålla kompetens ökar. Det är också positivt att vård- och omsorgsförvaltningen med stöd av arbetet med att säkra kompetensen hösten 2022 kommer att ta fram en kompetensförsörjningsplan. Både förvaltningen för sociala insatser och vård- och omsorgsförvaltningen har heltid som norm.

Enligt vår bedömning är det en viktig förutsättning för att säkra kompetensen ska kunna bli ett effektivt verktyg att kompetensförsörjningsplaner tas fram med åtgärder som är relaterade till kompetensförsörjningsstrategin. Kompetensförsörjningsplaner på förvaltningsnivå bör också vara integrerade i verksamhetsplanen och följas upp och redovisas för ansvariga nämnder.

En kompetensförsörjningsplan är enligt vår uppfattning en plan som specificerar vilken kompetens på kort och lång sikt som behöver attraheras, rekryteras, utvecklas, engageras, behållas eller avvecklas för att uppfylla verksamhetens mål. Planen ska visa på vilka åtgärder/aktiviteter och arbets sätt med utgångspunkt från kompetensförsörjningsstrategin som planeras för att säkerställa att kompetensbehovet tillgodoses på kort och lång sikt. Det är en fördel om åtgärderna i planen är målrelaterade med hjälp av indikatorer och att de följs upp inom ramen för de ordinarie verksamhetsuppföljningen. En samlad bild av kompetensförsörjningsbehovet kräver både en uppfattning av behovet av att rekrytera kompetens och av behovet att utveckla redan anställdas kompetens. Det digi-

taliseringsprojekt som har inletts, har som vi ser det, förutsättningar att göra kompetensutvecklingsbehovet hos redan anställda överblickbart och därmed sannolikt ge bättre förutsättningar för ett planmässigt genomförande. Digitaliseringsprojektet omfattar dock inte säkra kompetensen och kartläggningen av kompetensrekryteringsbehovet.

Redan i dag finns uppenbara svårigheter att rekrytera ett antal yrkeskategorier. Samtidigt har det inte framgått att handlingsplaner för särskilt svårrekryterade yrkesgrupper har tagits fram. Med anledning därav är det vår bedömning att anpassade strategier och handlingsplaner för särskilt kritiska yrkeskategorier behöver tas fram för att kunna säkerställa kompetensförsörjningsbehovet både på kort och lång sikt.

En sammanfattande bedömning är att kompetensförsörjningsstrategin inte på ett tydligt sätt har implementerats i förvaltningarnas kompetensförsörjningsarbete. Samtidigt kan vi konstatera att de av granskningarna berörda förvaltningarna med stöd av HR arbetar med säkra kompetensen. Ett förbättringsområde är att ta fram tydliga och till kompetensförsörjningsstrategin relaterade åtgärdsplaner som systematiskt följs upp. För närvarande finns det inte underlag för att bedöma vilka effekter som uppnås av det kompetensförsörjningsarbete som görs.

## 6. Uppföljning av kompetensförsörjnings- och arbetsmiljöarbetet

### 6.1 Kompetensförsörjning 2019 - Sammanställning

En sammanställning i rapportform gjordes över kommunens kompetensförsörjningsarbete 2019. Syftet med rapporten var att beskriva Örebro kommuns skattade kompetensläge och att beskriva vilka åtgärder nämnderna/förvaltningarna planerar att vidta.

I rapporten redovisas bl.a. en framräkning av rekryteringsbehov som utifrån volymökningar, externa avgångar, pensionsavgångar, sjukfrånvaro och sysselsättningsgrad. Bedömningen var då att rekryteringsbehovet totalt för kommunen uppgick till 2 543 årsarbetare per år. I rapporten redovisas också utifrån olika antaganden hur rekryteringsbehovet kan påverkas. Antagandena handlar om ökad sysselsättningsgrad (+ 1 procent), faktisk pensionsålder ökar till 67 år, minskad sjukfrånvaro (-1 procent) och övriga externa avgångar minskar (-10 procent). Dessa antaganden beräknades tillsammans motsvara 1 034 årsarbetare, vilket innebär motsvarande minskning av rekryteringsbehovet.

Det görs också i rapporten en övergripande summering av kompetensförsörjningsarbetet 2019 där de största kompetensutmaningarna redovisas. Under 2019 var det röd bedömning (obalans) i alla tre tidsperspektiv för 26 av totalt ca 950 yrkesgrupper. Omfattningen på utmaningarna bedömdes variera med tanke på att storleken på yrkesgrupperna. I rapporten redovisades också kompetensutmaningarna per förvaltning. De åtgärder som förvaltningarna och verksamheterna planerat redovisades "klustrade" utifrån strategierna i dåvarande arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning.

Enligt vad vi har förstått så har inte motsvarande sammanställningar gjorts för kompetensförsörjningsarbetet 2020 och 2021. Under pandemin har arbetet med säkra kompetensen dock varit pausat.

#### 6.1.1 Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

Årligen görs enligt föreskriften "Systematiskt arbetsmiljöarbete" (AFS 2001:1, 11 §) en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet för att undersöka om arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt föreskrifterna. Uppföljningen genomförs i september varje år genom en mejlenkät till samtliga chefer med personalansvar i Örebro kommun som besvarar enkäten tillsammans med skyddsombud på arbetsplatsen. Svaren ligger till grund för de åtgärder som behöver vidtas i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Vi har i granskningen tagit del den sammanfattande rapporten från den uppföljning som gjordes i september 2021. Det sammanfattande resultatet var att uppföljningen visade på att Örebro kom-

mun behöver fortsätta arbetet med implementering av processen för det systematiska arbetsmiljöarbetet på alla chefsnivåer, inklusive fördelningen av arbetsmiljöuppgifter. Det framkom även att flera arbetsplatser saknar skyddsombud. De kommunövergripande åtgärder som behöver prioriteras enligt rapporten var:

- ▶ Resursplanering.
- ▶ Fler skyddsombud.
- ▶ Fortsatt implementering av SAM-processen.
- ▶ Chefers förutsättningar.
- ▶ Lokaler.

### 6.1.2 Medarbetarenkät

Medarbetarenkäten avseende hållbart medarbetarengagemang (HME) 2021 genomfördes under perioden 15 oktober - 7 november 2021. Hållbart medarbetarengagemang omfattar nio frågor fördelade med tre frågor vardera inom områdena motivation, ledarskap och styrning. Det sammantagna resultatet av samtliga frågor är ett totalindex. För respektive område tas delindex fram. Begreppet medarbetarengagemang används generellt för att beskriva medarbetarnas motivation och förutsättningar att göra sitt bästa för organisationen.

Totalindex för kommunen i sin helhet 2021 var 80 (+1 jämfört med 2020). Utfallen för delindex blev: 81 (oförändrat) för styrning, 79 för motivation (+1) och 79 för ledarskap (+2). Utfallen på nämndnivå 2021 ligger inom följande intervall:

- ▶ HME 75-85.
  - ▶ Motivation 73-83.
  - ▶ Ledarskap 75-84.
  - ▶ Styrning 70-89.

### 6.1.3 Övergripande tillsynsrapport intern kontroll 2021

Av riktlinje för intern kontroll framgår att kommunstyrelseförvaltningen ska ge kommunstyrelsen en sammanfattning och analys av genomförd intern kontroll i kommunens nämnder året efter verksamhetsåret. Kraven var att varje nämnd ska ha minst en tillsyn inom verksamhet och ekonomi, samt inom personalområdet om nämnden har personalansvar. Kommunens modell för intern kontroll bygger på riskanalyser som sedan ligger till grund för vilka områden som prioriteras för granskning. För bedömning av nämndernas arbete används internkontrolltrappan i sju steg.

Under 2021 hade nämnderna tillsyn inom verksamhet, personal och ekonomi av 61 valda områden. Inom personal omfattade tillsynen 21 valda områden. Exempel på nämndernas tillsynsområden vad avser personal är: Samtal i enlighet med kompetensstyrningsmodellen, kompetensutvecklingsplaner, systematiskt arbetsmiljöarbete, schemaläggning i Medvind, m.fl.

## 6.2 Bedömning

Den sammanställning som gjordes avseende kompetensförsörjningsarbetet 2019 ser vi bl.a. som en uppföljning av förvaltningarnas genomförande av säkra kompetensen. Sammanställningen innehåller också en framräkning av rekryteringsbehovet. Vi ser positivt på framtagandet av en sådan rapport. Det mest väsentliga enligt vår uppfattning är dock att det på verksamhets- och förvaltningsnivå tas fram kompetensförsörjningsplaner baserade på den kartläggning och analys som görs av kompetensförsörjningsbehovet. I dessa planer behöver det tas fram målinriktade åtgärder i enlighet med kompetensförsörjningsstrategin och att uppföljning görs integrerat med verksamhetsuppföljningen i övrigt. Vår bedömning är att kartläggningen och analysen, för att ge en uppfattning om hur kompetensförsörjningsbehovet förväntas se ut, också behöver beskriva behoven i antal tjänster per befattning. För att det ska bli möjligt behövs sannolikt ett relevant underlag vad gäller förväntade behovsförändringar, pensionsavgångar, personalomsättning i övrigt m.m. Enligt vår uppfattning förutsätter det, för att modellen ska bli användbar i detta avseende och samtidigt ett mer effek-

tivt medel, att säkra kompetensen digitaliseras. Data i modellen behöver kunna aggregeras och simuleringar göras t.ex. hur förväntade effekter av olika åtgärder påverkar kompetensförsörjningsbehovet. Vi bedömer också att en sammanställning på kommunnivå bör ligga till grund för att identifiera och fastställa kommunövergripande åtgärder i enlighet med kompetensförsörjningsstrategin.

Den författningsenliga årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet är viktig. Arbetet för att förebygga ohälsa och främja en god arbetsmiljö sker inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Hur arbetsmiljöarbete fungerar är enligt vår uppfattning en betydelsefull komponent i medarbetarnas upplevelse av arbetsgivaren och påverkar medarbetarnas välbefinnande på arbetet. Därför är det väsentligt att analysen av enkäten på de olika ansvarsnivåerna i förekommande fall leder till åtgärder som genomförs och följs upp.

Den årliga HME-mätningen via medarbetarenkäten visar på medarbetarnas motivation och förutsättningar att göra sitt bästa i arbetet. Nämnderna som omfattats av granskningen har i sina verksamhetsplaner HME som indikator. Kommunstyrelsen har dessutom delindexet för styrning som indikator. Mätningen med hjälp av HME speglar hur nöjd medarbetarna är med arbetsförutsättningarna vilket i sin tur har betydelse för upplevelsen av hur attraktiv arbetsgivaren är. Det är med andra ord positivt att HME-mätningar återkommande görs. I och med målet att Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare är det enligt vår bedömning motiverat att i medarbetarundersökningen införa mått som mer specifikt mäter hur attraktiv kommunen är som arbetsgivare t.ex. genom attraktivt arbetsgivarindex. Goda arbetsvillkor leder sannolikt till engagemang, effektivitet och ökar organisationens möjligheter att attrahera och behålla medarbetare.

I kommunens modell för intern kontroll ingår att nämnderna (personalansvariga) ska ha minst en granskning som avser personalområdet. Den interna kontrollen bör inriktas på processer, rutiner m.m. som är väsentliga för att kunna bedriva en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet. Kompetensförsörjning i vid bemärkelse är exempel på en sådan process. Vi noterar att nämnderna också har valt tillsyn av sådana områden som har betydelse för kompetensförsörjning, vilket i det här sammanhanget bedöms som positivt. Vi kan dock inte uttala oss om nämndernas riskanalys, genomförandet av tillsynen och hantering av eventuella brister som framkommit i tillsynen.

## 7. Svar på revisionsfrågorna

Delfråga	Svar
1. Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?	<b>Delvis.</b> Kommunstyrelsen har beslutat om kompetensförsörjningsstrategi 2021-2024. Kompetensförsörjningsstrategin ska vara ett stöd för nämnderna och verksamheterna att påverka kompetensläget. Vi har tolkat att respektive personalansvarig nämnd ytterst är ansvarig inom sitt område för kompetensförsörjningen. De nämnder som omfattats av granskningen har inte beslutat om egna specifika strategier för kompetensförsörjningsarbetet eller kompetensförsörjningsplaner. Kommunfullmäktige har i ÖSB beslutat om målet att kommunen som attraktiv arbetsgivare ska kunna klara kompetensförsörjningen. De nämnder som har granskats har i sin tur i varierande omfattning i sina verksamhetsplaner åtaganden och mål i förhållande till kommunfullmäktigemålet. Åtagandena och målen är i de flesta fall övergripande och anger en inriktning.

Delfråga	Svar
<p>2. Finns det aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?</p>	<p><b>Delvis.</b> En analys som finns gjordes med hjälp av konsult 2019 och avsåg rekryteringsbehovet fram till 2029 för yrkeskategorierna inom den pedagogiska, sociala samt vård- och omsorgsverksamheten. Framskrivningen avsåg rekryteringsbehovet som en konsekvens av verksamhetsförändringar, personalomsättning och pensionsavgångar men omfattade inte kompetensförsörjningsbehovet i vid bemärkelse. I analysen användes en befolkningsprognos som inte längre är aktuell.</p> <p>I en rapport som sammanställde kompetensförsörjningsarbetet 2020 i kommunen finns en bedömning av det årliga framtida rekryteringsbehovet i antal årsarbetare.</p> <p>I kommun tillämpas årligen sedan 2019 (pausades under pandemin) modellen "säkra kompetensen" i vilken ingår att på verksamhetsnivå kartlägga och analysera kompetensförsörjningsbehovet i olika tidsperspektiv upp till 7 år framåt. En svaghet som vi bedömer i den nuvarande modellen och tillämpningen av den är att kartläggningen ger en grov skattning av kompetensförsörjningsläget som inte uttrycks kvantitativt.</p> <p>På enhetsnivå används kompetensstyrningsmodellen som bl.a. på medarbetarnivå ska resultera i en kompetensutvecklingsplan. I den nuvarande tillämpningen är det dock svårt att på aggregerad nivå få en överblick av kompetensutvecklingsbehovet.</p>
<p>3. Har utmaningar identifierats, finns handlingsplaner och görs uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?</p>	<p>Ja och nej. Utmaningar har identifierats. Det gäller dels utmaningen att den framtida rekryteringsbara arbetskraften inte motsvarar det framtida rekryteringsbehovet, dels att den kommunala ekonomin inte kan finansiera hela det förväntade rekryteringsbehovet. Flera exempel på svårrekryterade grupper har identifierats, t.ex. undersköterskor, sjuksköterskor, vårdbiträden, lärare, boendestödjare m.fl. Det har inte framgått i granskningen att det har tagits fram handlingsplaner annat än för lärare enligt HÖK 21. Sammanställda uppföljningar av särskilt svårrekryterade grupper har inte framkommit.</p>
<p>4. Tillämpas några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?</p>	<p>Ja. Att vara en attraktiv arbetsgivare finns integrerat i kompetensförsörjningsstrategin, t.ex. genom möjligheten till kompetensutveckling. Kompetensstyrningsmodellen är enligt vår bedömning ett medel för att stärka attraktiviteten som arbetsgivare. Vi har också uppfattat att det systematiska arbetsmiljöarbetet är ett prioriterat område i kommunen. Arbetsgivarpolicyen som kommunfullmäktige fastställde i juni 2022 har en stark betoning på vad som ska känneteckna Örebro kommun i syfte att upplevas som en attraktiv arbetsgivare.</p>

Delfråga	Svar
5. Förekommer omvärldsbevakning och samverkan med externa aktörer och sker samverkan med externa aktörer på ett ändamålsenligt sätt?	<p>Ja. Omvärldsbevakning förekommer t.ex. via intresseorganisationer. Samverkan sker med externa aktörer genom t.ex. utbildningsanordnare, branschorganisationer, intresseorganisationer och deltagande i olika former av nätverk.</p> <p>Med underlag av vad som framgått i granskningen är det svårt att bedöma om samverkan är ändamålsenlig eller ej.</p>

Stockholm den 9 november 2022

Gunnar Uhlin  
EY

## Bilaga 1: Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Kommundirektör.
- ▶ HR-direktör.
- ▶ HR-controller
- ▶ HR-utvecklare.
- ▶ HR-specialist.
- ▶ HR, enhetschef ledning.
- ▶ Förvaltningschef, sociala insatser.
- ▶ Förvaltningschef, utbildning, försörjning och arbete.
- ▶ Förvaltningschef, vård och omsorg.
- ▶ Förvaltningsövergripande Verksamhetschef inom vård och omsorg för utbildning, kompetensförsörjning
- ▶ Förvaltningschef, förskola och skola.
- ▶ Programdirektör, social välfärd.
- ▶ Digitaliseringsdirektör.

### Exempel på dokument:

- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen.
- ▶ Nämndreglementen.
- ▶ Övergripande strategier och budget med plan för 2023-2024.
- ▶ Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning.
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategi för Örebro kommun.
- ▶ Modell för kompetensförsörjning.
- ▶ Kompetensstyrningsmodellen.
- ▶ Verksamhetsplan 2022.
  - ▶ Kommunstyrelsen.
  - ▶ Funktionsstödsnämnden.
  - ▶ Hemvårdsnämnden.
  - ▶ Vårdboendenämnden
  - ▶ Socialnämnden.
  - ▶ Förskolenämnden.
  - ▶ Grundskolenämnden.
  - ▶ Gymnasienämnden.
  - ▶ Vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsnämnden.
- ▶ Förvaltningsövergripande sammanställningar av säkra kompetensen 2021
  - ▶ Social insatser.
  - ▶ Utbildning, försörjning och arbete.
  - ▶ Vård och omsorg.
  - ▶ Förskola och skola.
- ▶ Handlingsplaner HÖK.
- ▶ Rapport - Sammanställning kompetensförsörjning 2019.
- ▶ Rapport - Uppföljning av SAM kommunövergripande.
- ▶ Medarbetarenkäten 2021.
- ▶ Övergripande tillsynsrapport 2021.
- ▶ Projektdirektiv Systemstöd för kompetenshantering och lärande.
- ▶ Rapport, Personalförskrivningsanalys 2020.
- ▶ Årsredovisning 2021, Örebro kommun.



## Bilaga 2: Ansvar och roller

### **Roller och ansvar**

#### **Kommunstyrelsen**

Beslutar om mål och inriktning för kompetensförsörjningsarbetet genom kompetensförsörjningsstrategin.

#### **Kommundirektören**

Beslutar om kommungemensamma åtgärder. Förankrar, tillsammans med HR-direktör, hos den politiska ledningen.

Ansvar för att följa upp förvaltningarnas kompetensförsörjningsarbete.

#### **HR-direktör**

Ansvarar för att ta fram strategier, styrning och stöd för arbetet med kompetensförsörjning i kommunen.

Ansvar för att skapa förutsättningar för genomförande av aktiviteter kopplat till kommunens övergripande åtgärdsplan.

#### **Ekonomidirektör**

Ansvarar för att behoven av investeringar kring kompetensförsörjning är en del i arbetet med budgetprocessen.

#### **Kommunikationsdirektör**

Ansvarar för att ta fram strategier, styrning och stöd för arbetet med kommunens marknadsföring och kommunikation kopplat till kompetensförsörjning. Ansvar för att skapa förutsättningar för att marknadsföra och kommunicera Örebro kommun internt och externt.

#### **Programdirektör**

Ansvarar för att tillse att kommunala och andra utförare har likvärdiga och konkurrensneutrala förutsättningar och krav, för kompetensförsörjning.

#### **Förvaltningschef**

Leder förvaltningens kompetensförsörjningsarbete kopplat till förvaltningens uppdrag med utgångspunkt i strategin för kompetensförsörjning. Ansvarar för att behoven av kompetensutveckling och andra kompetensförsörjningsaktiviteter finns med i arbetet med förvaltningens verksamhetsplanering och budget.

#### **Verksamhetschef**

Leder verksamhetsområdets kompetensförsörjningsarbete kopplat till verksamhetens uppdrag med utgångspunkt i strategin för kompetensförsörjning. Ansvar för att behoven av kompetensutveckling och andra kompetensförsörjningsaktiviteter finns med i arbetet med verksamhetsplanering och budget. Är en brygga mellan förvaltningsledning och enheterna genom att koppla ihop förvaltningens kompetensförsörjningsarbete med verksamhetens och enheternas behov.

#### **Chef**

Planera, genomföra och följa upp kompetensförsörjningsåtgärder inom den egna enheten.

Leder och följer upp den egna enheten utifrån att använda medarbetares kompetens rätt och effektivt.