

Förstudie februari 2024  
Genomförd på uppdrag av revisorerna

# Förstudie av kommunens arbete med kompetensförsörjning

Eksjö kommun



## Innehåll

Sammanfattning .....	2
1. Inledning .....	3
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Syfte och frågor .....	3
1.3. Genomförande och avgränsning .....	4
1.4. Revisionskriterier .....	4
2. Uppföljning av 2018 års granskning .....	5
2.1. Sammanfattning av granskningen .....	5
2.2. Vidtagna åtgärder .....	5
2.3. Bemanningseenheten arbetar sektorsövergripande .....	7
2.4. Bedömning .....	8
3. Iakttagelser 2023 .....	9
3.1. Kompetensförsörjningsplaner integreras i verksamhetsplaner .....	9
3.2. Verksamhetsplaner inom sociala sektorn .....	10
3.3. Arbetet med SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning .....	10
3.4. Rutiner för uppföljning och åiterrapportering .....	12
4. Slutsats .....	14
5. Källförteckning .....	16

## Sammanfattning

---

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Eksjö kommun genomfört en förstudie gällande kommunens arbete med kompetensförsörjning. Förstudiens syfte har varit att följa upp hur kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning har fortflöpt med utgångspunkt i revisionens iakttagelser, bedömningar och rekommendationer i samband med granskning 2018.

Förstudien har också syftat till att översiktligt bedöma om socialnämnden säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning samt att identifiera risker och eventuellt behov av en fördjupad granskning.

Flera åtgärder har vidtagits efter föregående granskning, inte minst framtagande av en övergripande kompetensförsörjningsstrategi. Förstudien indikerar dock att det saknas en systematisk och övergripande uppföljning av genomförda projekt och aktiviteter. Indikatorer som möjliggör att mäta resultat och effekter av genomförda aktiviteter saknas i flera handlingsplaner.

Från och med 2024 kommer kompetensförsörjningsplanerna plockas bort för att istället integreras i det ordinarie styr- och ledningssystemet i kommunen och ingå i verksamhetsplanerna. Vår bedömning är att det är viktigt att arbetet med kompetensförsörjning på ett tydligt sätt lyfts fram i verksamhetsplanerna och följs upp regelbundet. Det är också viktigt att följa upp att verksamhetsplanerna och dess mål förankras tydligt hos medarbetarna.

Vidare bedöms att sociala sektorn på ett tydligare sätt kan lyfta fram arbetet med SKR:s strategier och koppla dessa till aktiviteter för att säkerställa ett mer systematiskt och heltäckande arbete.

Sammantaget visar förstudien ett behov av att bevaka hur integreringen av arbetet med kompetensförsörjning i verksamhetsplanerna fortskrider och säkerställa att det prioriteras och följs upp på ett ändamålsenligt sätt.

# 1. Inledning

---

## 1.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Brister i arbetet med kompetensförsörjning innebär stora risker som kan medföra att kommunen inte klarar av att fullgöra sina åtaganden gentemot kommuninvånarna.

Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) personalprognos visar att det behöver anställas omkring 410 000 personer inom välfärden fram till 2031 – om ingenting förändras. Välfärdens kompetensförsörjning är således en av det kommande decenniets viktigaste frågor för Sveriges kommuner och regioner. De nya behoven kan inte enbart hanteras genom att rekrytera fler personer. SKR framhåller att kommunerna behöver förändra sina arbetssätt och ta tillvara och utveckla kompetensen hos de befintliga medarbetarna för att minska behoven av fler anställda.

SKR har tagit fram nio strategier som stöd i arbetet med kompetensförsörjning. Strategierna omfattar bland annat arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och ett hållbart arbetsliv.

Revisorerna i kommunen genomförde 2018 en granskning av kommunens kostnadsutveckling för personalförsörjning. Utifrån granskningen lämnades ett antal rekommendationer i det fortsatta arbetet.

## 1.2. Syfte och frågor

Förstudiens syfte är att följa upp hur kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning har fortlöpt med utgångspunkt i revisionens iakttagelser, bedömningar och rekommendationer i samband med granskning 2018.

Förstudien syftar också till att översiktligt bedöma om socialnämnden säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av nämndens kompetensförsörjningsarbete samt att identifiera risker och eventuellt behov av en fördjupad granskning.

I förstudien ska följande frågor besvaras:

- ▶ Vilka åtgärder har vidtagits med utgångspunkt i rekommendationer i granskning av kostnadsutveckling för personalkostnader 2018?
- ▶ Finns verksamhetsspecifika mål och strategier gällande kompetensförsörjning för socialnämndens verksamheter?
  - Hur arbetar socialnämnden med SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning?
- ▶ Finns rutiner, och används dessa, för att följa upp aktiviteter och åtgärder?

### 1.3. Genomförande och avgränsning

Förstudien har genomförts genom dokumentstudier och intervju med nyckelpersoner inom sociala sektorn och HR-avdelningen. Förstudien avser kommunstyrelsens ansvar för det övergripande arbetet med kompetensförsörjning. Därtill omfattas socialnämndens arbete med kompetensförsörjning.

### 1.4. Revisionskriterier

#### *Kommunallagen*

Det är enligt 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunallagens 6 kap 6 § anger att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

## 2. Uppföljning av 2018 års granskning

### 2.1. Sammanfattning av granskningen

EY genomförde 2018 en granskning av kommunens kostnadsutveckling för personalförsörjning. I granskningen gjordes bedömningen att kommunstyrelsen inte hade tillräcklig beredskap för att trygga kommunens personalförsörjning på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt. Vidare saknades kommunövergripande strategier för kompetens- och personalförsörjningen i kommunen.

### 2.2. Vidtagna åtgärder

Nedan presenteras vilka rekommendationer som lämnades till kommunstyrelsen i samband med granskningen samt kommunens svar på vilka åtgärder som vidtagits inom respektive område.

Rekommendation	Svar
Ta fram en kommunövergripande kompetens- och personalförsörjningsstrategi	Kompetensförsörjningsplan är framtagen för 2020–2023 och beslutad i kommunstyrelsen. Planen är sedan nedbruten inom barn- och utbildningssektorn och sociala sektorn. Från 2024 ingår arbetet med kompetensförsörjning i verksamhetsplanerna enligt Eksjö kommuns styrmodell.
Inventera framtida personalbehov och personalkostnader på kommunövergripande nivå	Tillsammans med regionen och övriga kommuner i länet har sammanställning av behovet gällande sjuksköterska, fysioterapeut, arbetsterapeut, psykolog och socionom genomförts för att ge en samlad bild i länet. Syftar till att ge underlag och påverka lärosätena.  Kommunen uppger att behov är inventerade inom sociala sektorn och barn och utbildningssektorn kopplat till prognoser.  Analys görs av personalkostnader i ett treårsperspektiv inklusive personalomkostnader och löneökningar. Följer SKR:s prognoser.
Beakta kostnader såsom inhyrd personal och indirekta	Budget beräknas utifrån egen personal. Finns ett känt behov av inhyrd personal budgeteras det utifrån detta.

<p>kostnader för rekrytering vid budgetarbetet</p>	
<p>Säkerställ att personalresurser utnyttjas effektivt i samtliga verksamheter</p>	<p>Åtgärder som genomförts för att säkerställa effektivt utnyttjande av personalresurser är bland annat olika samverkansprojekt över Höglandet som möjliggör samverkan inom myndighetsområden kopplat till miljöbalken, plan- och bygglagen och samhällsbyggnadsområdet, gemensamt ekonomiservicekontor och systemförvaltarorganisation med Combine.</p> <p>Utredning är genomförd gällande gemensam gymnasieorganisation.</p> <p>Kommunen köper juristkompetens av Jönköpings kommun för att få bredden av juristkompetens inom olika områden, vilket enligt inkommet svar från kommunen inte är rekryterings- och kostnadseffektivitet att ha i egen regi.</p> <p>Arbete pågår utifrån nya arbetstidsregler för att hitta ett så effektivt sätt som möjligt att bemanna utifrån rådande regelverk.</p> <p>Det har dessutom genomförts ett flertal pilotprojekt utifrån bemanningseffektivitet.</p> <p>Sociala sektorn har sett över och förändrat hanteringen av olika avtal och ersättningar.</p>
<p>Säkerställ att rekryterings- och bemanningsenheten följs upp löpande och används av samtliga verksamheter</p>	<p>Statistikunderlag med bland annat tillsättningsprocent tas fram varje månad och nedbrutet per verksamhet.</p> <p>Utvärdering har genomförts för att hitta förbättringsarbete genom intervjuer med representanter för verksamheterna inom sociala sektorn 2022-2023.</p> <p>Flytt av rekryterings- och bemanningsenhetens organisatoriska tillhörighet för att få en neutral placering.</p> <p>Funktionshinderomsorgen servades av bemanningsenheten från och med 2020. Efter beslut av verksamheten att undanta Omsorg i centrum från att hantera korttidsbemanning</p>

---

	<p>via rekryterings- och bemanningsenheten 2022 pågår ett pilotprojekt kring detta. Efter utvärdering under 2023 beslutades av verksamheten att bibehålla olika arbetssätt för korttidsbemanning.</p> <p>Arbete pågår för att kontinuerligt förbättra arbetssätt. Exempelvis finns en arbetsgrupp gällande frånvarorutin samt en utvecklingsgrupp för skärnsnittet verksamhet/bemanningsenhet.</p> <p>I avsnitt 2.3 beskrivs bemanningsenheten och pilotprojektet Omsorg i centrum ytterligare.</p>
--	---

---

### 2.3. Rekryterings- och bemanningsenheten arbetar sektorsövergripande

Rekryterings- och bemanningsenheten följs upp regelbundet och används av flertalet verksamheter. Det noteras i förstudien att enheten idag arbetar sektorsövergripande. Rekrytering- och bemanningsenheten har till uppdrag att tillsätta vikarier till verksamheter inom sociala sektorn och barn- och utbildningssektorn samt åt mindre beställare så som tryckservice och kammunkafeteria.

Rekryterings- och bemanningsenheten var tidigare organisatoriskt placerad under vård- och omsorgsfunktionen i kommunen men ligger sedan 2022 organisatoriskt under HR-avdelningen. Flytten har inte föregåtts av ett politiskt beslut. En organisatorisk flytt bedömdes öka förutsättningarna till ett nära samarbete med HR-avdelningen samt ge en mer neutral placering utifrån att rekryterings- och bemanningsenheten tillsätter vikarier år flera sektorer. Av intervjuer framkommer att bemanningsenheten består av en enhetschef, fem bemanningsplanerare och ett antal resurspersoner som bemannar verksamheterna utifrån ett lokalt avtal. Resurspersonerna introduceras och "mappas" inom flera verksamheter för att kunna användas sektorsövergripande.

Bemanningsenheten står också för en betydande del av sommarrekryteringen. Bemanningsenheten är kopplad till stora delar av den sociala sektorn, både inom äldreomsorgen och individ och familjeomsorgen, med undantag för ett pilotprojekt inom Omsorg i centrum. Inom barn- och utbildningssektorn använder många verksamheter bemanningsenheten, dock inte alla. Bland dem som inte gör det finns exempelvis den ordinarie gymnasieskolan. Enhetscheferna i respektive verksamhet arbetar nära rekryterings- och bemanningsenheten.

#### *Pilotprojektet Omsorg i centrum*

Under 2023 utvärderades pilotprojektet Omsorg i Centrum, som genomförts under 8 månader. Inom ramen för projektet har tre enhetschefer provat på att sköta sin



rekrytering helt själva, utan inblandning av bemanningsenheten. Detta inkluderar även semester- och sommarrekryteringen. Beslutet har fattats av verksamheten. Utifrån utvärderingen har beslut fattats om att förlänga projektet tills vidare. Samtidigt undersöks möjligheter till förbättring i samarbetet mellan bemanningsenheten och verksamheterna inom sociala sektorn som idag nyttjar bemanningsenheten.






#### 2.4. Bedömning

Kommunen har tagit fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi och kompetensförsörjningsplan som används i arbetet med personal- och kompetensförsörjning. I förstudien noteras att kompetensförsörjningsplanen från och med 2024 kommer att integreras i verksamhetsplanerna och inte finnas kvar som ett enskilt dokument.

Kommunen arbetar till viss del med att inventera framtida personalbehov och personalkostnader men de analyser som gjorts bedöms inte heltäckande på kommunövergripande nivå. I uppföljning framkommer att budget sätts utifrån egen personal och eventuellt känt behov av inhyrd personal. Det framkommer inte att hänsyn tas till indirekta kostnader för rekrytering.

Det pågår arbete med att säkerställa att personalresurser nyttjas effektivt. I förstudien framkommer att ett flertal projekt har genomförts och pågår som kan kopplas till effektivt nyttjande av personalresurser.

Rekryterings- och bemanningsenheten arbetar sektorsövergripande och utnyttjas brett i verksamheterna. Enheten följs upp regelbundet och olika pilotprojekt har genomförts kopplat till bemanningsenheten för att undersöka möjligheter till förbättringar.

	
Inventera framtida personalbehov och personalkostnader på kommunövergripande nivå	
Beakta kostnader såsom inhyrd personal och indirekta kostnader för rekrytering vid budgetarbetet	
Säkerställ att personalresurser utnyttjas effektivt i samtliga verksamheter	
Säkerställ att rekryterings- och bemanningsenheten följs upp löpande och används av samtliga verksamheter	



Uppfyllt



Delvis uppfyllt



Ej uppfyllt

## 3. Iakttagelser 2023

---

### 3.1. Kompetensförsörjningsplaner integreras i verksamhetsplaner

Eksjö kommun har en övergripande kompetensförsörjningsplan för 2020–2023 som arbetats fram av HR-avdelningen och fastställts av kommunstyrelsen i januari 2020. Framtagande av en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan var ett fokusområde i kommunens HR-strategi 2019–2020. Kompetensförsörjningsplanen syftar till att ge en nulägesbild och att ge underlag för fortsatt planering och genomförande av kompetensförsörjningsinsatser för förvaltningen och sektorerna. Prioriterade områden för kompetensförsörjning i Eksjö kommun är:

- ▶ Utveckla nya arbetssätt
- ▶ Arbetskultur
- ▶ Chefs- och ledarutveckling

I intervju framkommer att kompetensförsörjningsplanen har fastställts med stöd av HR-konsult kopplad till sociala sektorn. En viktig del av planeringsprocessen var att samla information om hur sektorerna arbetar med kompetensförsörjning då detta tidigare saknades. Detta gjordes bland annat genom att skicka ut frågor och hålla workshops med funktionschefer och verksamhetschefer. HR-konsult har sedan arbetat vidare med att implementera kompetensförsörjningsplanen och ta fram handlingsplaner på verksamhetsnivå.

Utifrån den övergripande kompetensförsörjningsplanen har barn- och utbildningssektorn och sociala sektorn tagit fram handlingsplaner för respektive sektors kompetensförsörjning. Sociala sektorn består av individ och familjeomsorg samt vård och omsorg. Sociala sektorns kompetensförsörjningsplan avser endast vård och omsorg. Fokusområden i kompetensförsörjningsplanen för vård och omsorg är att höja kompetensnivån i verksamheten, förbättra rekryteringen och att minska behovet av rekrytering.

I kompetensförsörjningsplanen för vård och omsorg finns en handlingsplan framtagen för att stärka kompetensen och minska rekryteringsbehovet. Dokumentet togs fram 2022 och reviderades 2023. Syftet med handlingsplanen är, enligt dokumentet, att genom helhetsperspektiv både stärka verksamhetens nuvarande kompetens, och förbereda den på de strukturella förändringarna kopplat till demografiförändring och Nära Vård omställningen. I handlingsplanen framkommer flertalet aktiviteter med syfte att höja kompetensnivån i verksamheten, minska rekryteringsbehovet och att förbättra nyrekrytering. Av handlingsplanen framgår vem som ansvarar för respektive aktivitet, när den ska påbörjas samt nuvarande status och år som aktiviteten blivit helt genomförd.

I intervju framförs att det är svårt att få fram bredden av alla insatser som genomförs då det pågår mycket ute i verksamheterna. Framkommer gör också att kompetensförsörjning ses som ett prioriterat område.

Från och med 2024 kommer kommunens kompetensförsörjningsstrategi att integreras i det ordinarie styr- och ledningssystemet i kommunen och ingå i verksamhetsplanerna för 2024. Av intervju framkommer att detta görs för att få en tydligare styrning genom att frågorna rörande kompetensförsörjning integreras i verksamhetsplanen i stället för att ligga i ett sidodokument.

### 3.2. Verksamhetsplaner inom sociala sektorn

I den sociala sektorns verksamhetsplan för 2023 beskrivs sex kvalitetsdimensioner genom vilka Socialstyrelsen har definierat begreppet kvalitet. Två av dessa kan kopplas till kompetensförsörjning; verksamheten ska vara kunskapsbaserad och verksamheten ska vara effektiv. Med kunskapsbaserad verksamhet menas att verksamheten ska baseras på vetenskap och beprövad erfarenhet vilket enligt verksamhetsplanen innefattar att personalen behöver vara utbildad, kunnig och erfaren för att kunna bedriva en bra vård och omsorg. I beskrivningen av kvalitetsdimensionen går att läsa att sektorns strategier för kompetensförsörjning är att minska behovet av rekrytering, kompetensutveckling och rimligt chefsuppdrag. I kvalitetsdimensionen effektiv verksamhet innefattas att verksamheten ska utnyttja resurser på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål.

I verksamhetsplaner för vård och omsorg respektive individ och familjeomsorg har kvalitetsdimensionerna ytterligare brutits ned och aktiviteter har kopplats till de olika dimensionerna. Inom de flesta dimensionerna saknas aktiviteter kopplade till kompetensförsörjning. Som en del i att verksamheten ska utnyttja resurser på bästa sätt framkommer i verksamhetsplan för vård och omsorg att verksamhetsplaner har upprättats för verksamhetsområden och funktionsnivå. Vidare framgår att verksamhetsplanerna ska struktureras om för att öka tydlighet, möjlighet till måluppfyllelse och förbättrad intern dialog. Det framgår av uppföljning att arbete kvarstår för enhetscheferna att förankra verksamhetsplanens mål tydligt hos medarbetarna.

Av socialnämndens sammanträdesprotokoll den 6 december 2023 framgår att socialnämnden beslutar att komplettera verksamhetsplanen för 2024 med hur sektorn förvaltningsövergripande och sektorspecifikt ska arbeta för att möta kompetensutmaningen.

### 3.3. Arbetet med SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning

I intervju framkommer att SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning har använts i framtagande av verksamhetsplan och kompetensförsörjningsplan för sociala sektorn. Vidare framkommer i intervju att ett arbete pågår med att arbeta fram verksamhetsplan och sätta mål för 2024 och framåt utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning.

I underlagen finns en sammanställning av genomförda och planerade åtgärder kopplat till kompetensförsörjning och vilken av SKR:s nio strategier respektive åtgärd kan kopplas till. Sammanställningen är kommunövergripande. Av

sammanställningen framgår att åtgärder har genomförts kopplat till alla nio strategier utom "förläng arbetslivet". Likaså planeras åtgärder inom samtliga strategier utom densamma. Flest genomförda åtgärder gäller att söka nya samarbeten, att använda tekniken smart och att rekrytera bredare. I intervjun framkommer att bristen på tid har gjort att man inte kunnat fokusera på alla nio punkter samtidigt utan har varit tvungen att prioritera.

Som exempel nämns att arbetsmiljöarbetet prioriterats genom att man inom sociala sektorn och barn- och utbildningssektorn jobbat för att ha 30 medarbetare per chef för att på så sätt förbättra arbetsmiljön bland chefer där man haft utmaningar. Likaså har man på kommunövergripande nivå haft fokus på att sänka sjukfrånvaron.

### *Övriga iakttagelser*

Utöver kompetensförsörjningsplanerna har vi inom ramen för förstudien tagit del av ett antal beslut och skrivelser kopplat till arbetet med kompetensförsörjning. Av intervju framkommer att dessa inte ska ses som heltäckande utan är ett axplock av vad som görs på området. Bland annat noteras att:

- ▶ HR-avdelningen tar fram personalstatistik tre gånger per år där man bland annat följer antal månadsanställda och antal timanställda, sjukfrånvaro och sjuklönekostnader. Personalstatistiken ger en jämförelse 24 månader tillbaka i tiden och redovisas per månad för att det ska vara möjligt att analysera trender över året.
- ▶ Kommunen har ett chefs och ledarskapsprogram.
- ▶ Endast barn- och utbildningssektorn har en kontrollpunkt kopplat till kompetensförsörjning i internkontrollen.
- ▶ Eksjö kommun har rutiner för hur arbete vid upprepad korttidssjukfrånvaro ska ske för att uppmärksamma, följa upp och hitta insatser som bidrar till att sjukfrånvaron minskar.
- ▶ Socialnämnden har beslutat att anta handlingsplan för förbättrad användning av kompetens med målsättningen att hitta lösningar där intern kompetens kan nyttjas på ett effektivare sätt inom verksamheten genom att differentiera yrken inom vård och omsorg.
- ▶ Socialnämnden har beslutat att anta handlingsplan för verksamhetsutveckling med stöd av teknik som bland annat innefattar införande av ett nytt verksamhetssystem för socialförvaltningen med start 2019, att undersöka möjligheten till digital läkemedelssignering samt förutsättningar för automatiserad handläggning av försörjningsstöd, välfärdsteknik och e-tjänster.
- ▶ Sociala sektorn har beslutat att ta fram förslag på förändrade arbetsätt inom hemtjänst och särskilt boende för att klara kompetensförsörjningen i välfärden och den demografiska utvecklingen. Förslagen innefattar bland annat digitalisering och välfärdsteknik, förebyggande åtgärder för att minska behovsökning hos äldre, effektivare användning av kompetens samt personalpool och utbildning för att minska behov av timvikarier inom äldreomsorgen.

- ▶ Under våren 2022 upprättades en anmälan gällande biståndshandläggning inom äldreomsorgen. Anmälan rörde hög arbetsbelastning och konsekvensen av att inte hinna med alla arbetsuppgifter. Biståndsenheten ska därför lämna en lägesrapport till nämnden var sjätte månad. I återrapporteringarna framkommer fortsatta svårigheter att rekrytera handläggare inom framför allt äldreomsorg och barn och unga, hög arbetsbelastning samt en oro bland handläggare gällande införande av en mottagningsenhet.
- ▶ Kommunstyrelsen beslutade i januari 2022 att godkänna ett pilotprojekt om personalpool och ökad grundbemanning inom särskild boende. Utifrån pilotprojektet bedömer verksamheten att personalpool knuten till verksamheten både ger mest effekt, och är mest kostnadseffektivt, samt är mer gångbart utifrån en svår rekryteringssituation.
- ▶ Kommunstyrelsen har beslutat att införa och därefter förlänga språkundervisning på arbetstid för anställda inom sociala sektorn.
- ▶ Två projekt har genomförts under 2022 för att stärka förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv för anställda inom hälso- och sjukvården och äldreomsorgen inom ramen för den så kallade återhämtningsbonusen.
- ▶ Eksjö kommun deltar sedan 2020 i Äldreomsorgslyftet. Totalt har 14 vårdbiträden slutfört sin utbildning till undersköterskor finansierat av äldreomsorgslyftet sedan 2020. Under 2023 har 19 anställda inom äldreomsorgen i Eksjö kommun deltagit i utbildning inom ramen för Äldreomsorgslyftet.
- ▶ Kulturhandboken beskriver kommunens värdegrund och förhållningssätt gentemot varandra som medarbetare och medborgare och innehåller bland annat krav och förväntningar på medarbetare och chefer.

#### 3.4. Rutiner för uppföljning och återrapportering

Som vi tidigare redogjort för kommer kompetensförsörjningsplanerna från och med 2024 att integreras i verksamhetsplanerna. I intervju framgår att verksamhetsplanerna följs upp genom indikatorer och analyseras två gånger per år. Därutöver sker resultatdialoger på olika nivåer inom förvaltningen två gånger per år.

För det övergripande kommunprogrammet är uppföljningssystemet nytt då det bara är andra mandatperioden Eksjö har ett kommunprogram. Av kommunprogrammet framgår att kommunens verksamheter genom kommunprogrammets indikatorer ska jämföras med Eksjös grannkommuner där resultaten, för att vara godkända, ska vara bättre än genomsnittet. Av de indikatorer som följs upp är en direkt kopplad till arbetet med kompetensförsörjning nämligen att total sjukfrånvaro, mätt i andel i procent, bland anställda i Eksjö kommun ska vara lägre än motsvarande andel för grannkommunerna. I övrigt finns inga indikatorer som direkt kan kopplas till arbetet med kompetensförsörjning.

I intervju beskrivs att konkreta handlingsplaner följs upp i respektive ledningsgrupp, då man försöker komma verksamhetsnära. Hur uppföljning av aktiviteter kopplat till

handlingsplanerna görs kan dock skilja sig åt enligt de intervjuade. De handlingsplaner vi tagit del av kopplat till kompetensförsörjning inom sociala sektorn innehåller aktiviteter, ansvarig för aktiviteten, planerad uppstart samt tidpunkt då aktiviteten bedömts helt genomförd. Dock saknas indikatorer för uppföljning av resultat och uppnådda effekter av genomförda aktiviteter. Dokumentation av genomförda aktiviteter sker enligt de intervjuade genom att man arbetar med levande dokument som revideras efterhand. Några uttalade rutiner kring hur uppföljning av aktiviteter och handlingsplaner ska ske har vi i förstudien inte tagit del av. Sociala sektorns interna kontrollplan innehåller inga kontrollaktiviteter avseende kompetensförsörjning.

## 4. Slutsats

Vår sammanfattande slutsats är att flera relevanta åtgärder har genomförts efter föregående granskning, inte minst framtagande av en övergripande kompetensförsörjningsstrategi. Bemanningsenheten har fått en ny organisatorisk tillhörighet och används inom flera sektorer. Det pågår arbete kopplat till kompetensförsörjning på strategisk nivå såväl som ute i verksamheterna och flertal pilotprojekt har genomförts de senaste åren.

Förstudien indikerar att det saknas en systematisk och övergripande uppföljning av genomförda projekt och aktiviteter. Indikatorer som möjliggör att mäta resultat och effekter av genomförda aktiviteter saknas i flera handlingsplaner.

I flera pågående fokusområden anges kompetensförsörjningsplanerna som en åtgärd. Exempelvis när det gäller att säkerställa rätt kompetens i verksamheterna och att ha en samlad plan för handläggarnas kunskapsutveckling. När kompetensförsörjningsplanerna från 2024 plockas bort är det viktigt att arbetet med kompetensförsörjning, som bedöms prioriterat, på ett tydligt sätt lyfts i verksamhetsplanerna och följs upp regelbundet. Det är också viktigt att följa upp att verksamhetsplanerna och dess mål förankras tydligt hos medarbetarna.

I verksamhetsplanerna kan vi idag inte se tydliga kopplingar till SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. Sociala sektorn framhåller att man strävar efter att arbeta med SKR:s strategier men att tidsbrist gör att allt arbete inte kan prioriteras. Genom att tydligare lyfta fram arbetet med SKR:s strategier i de styrande dokumenten och koppla dessa till aktiviteter kan den sociala sektorn säkerställa ett mer systematiskt arbete och att man täcker in önskade strategier.

Vi noterar att sociala sektorns interna kontrollplan inte innehåller några kontrollaktiviteter avseende kompetensförsörjning.

Sammantaget visar förstudien ett behov av att bevaka hur integreringen av arbetet med kompetensförsörjning i verksamhetsplanerna fortskrider och säkerställa att det prioriteras och följs upp på ett ändamålsenligt sätt.

Fråga	Svar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vilka åtgärder har vidtagits med utgångspunkt i rekommendationer i granskning av kostnadsutveckling för personalkostnader 2018?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Flertalet åtgärder har vidtagits, se avsnitt 2.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finns verksamhetsspecifika mål och strategier gällande kompetensförsörjning för socialnämndens verksamheter?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ja. Det finns idag såväl kommunövergripande som verksamhetsspecifika strategier gällande kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningsplanerna</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hur arbetar socialnämnden med SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning?</li> </ul>	<p>kommer från 2024 att integreras i verksamhetsplanerna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Idag arbetar sociala sektorn med delar av SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finns rutiner, och används dessa, för att följa upp aktiviteter och åtgärder?</li> </ul>	<p>Delvis. Kommunövergripande effektmål följs upp med hjälp av indikatorer. Det saknas dock rutiner för att på ett enhetligt sätt följa upp aktiviteter och åtgärder kopplat till kompetensförsörjning.</p>

Eksjö den 1 februari 2024,

Linnéa Johansson  
*EY, projektledare*

Sandih Wong  
*EY, granskare*

Jakob Smith  
*EY, kvalitetssäkrare*



## 5. Källförteckning

---

### Intervjuade funktioner

- ▶ Socialchef, Eksjö kommun
- ▶ HR-chef, Eksjö kommun
- ▶ HR-konsult, sociala sektorn, Eksjö kommun

### Inhämtat underlag

- ▶ Internkontroll BUN 2022 inkl redovisning
- ▶ Internkontrollplan 2023 barn- och utbildningssektorn
- ▶ Förvaltningen - internkontrollplan 2022
- ▶ Kommunledningskontoret - Internkontrollplan 2023
- ▶ Kommunprogram 2022-2023
- ▶ Kompetensförsörjningsplan 2020-2023
- ▶ Reglemente kommunstyrelsen
- ▶ Kultur och fritid - internkontroll 2022 inkl. redovisning
- ▶ Näringsliv - internkontroll 2022 inkl. redovisning
- ▶ Samhällsbyggnadsnämnden - internkontrollplan 2022 inkl. redovisning
- ▶ Sociala sektorn internkontrollplan 2023
- ▶ Sociala sektorn internkontrollplan 2022 inkl. redovisning
- ▶ Vision och kulturhandbok
- ▶ Handlingsplan för verksamhetsutveckling med stöd av teknik
- ▶ Kompetensförsörjningsplan vård och omsorg
- ▶ Reglemente socialnämnden
- ▶ Verksamhetsplan individ- och familjeomsorg 2023
- ▶ Verksamhetsplan Sociala sektorn 2023
- ▶ Verksamhetsplan Vård och omsorg 2023