

Handläggare  
Kommunens revisorer

Datum  
2018-09-20

Till  
Kommunstyrelsen  
Samhällsbyggnadsnämnden  
Barn- och ungdomsnämnden

### Uppföljning av kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling

De förtroendevalda revisorerna har gett EY i uppdrag att genomföra en uppföljning av granskningen av kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling 2015. Syftet med uppföljningen är ett inslag i revisionens arbete med att följa upp tidigare granskningar för att se vilka effekter förbättringsförslag och rekommendationer fått samt vilka åtgärder berörda nämnder och bolag vidtagit till följd av granskningarna.

Kommunens revisorer ställer sig bakom uppföljningens slutsatser och bedömningar och överlämnar härmed rapporten till kommunstyrelsen, barn- och ungdomsnämnden samt samhällsbyggnadsnämnden för kännedom.

  
Göran Häggfors  
Ordförande

  
Jan Bengtsson  
Vice ordförande





# Kalmar kommun

Uppföljning av kommunens  
kompetensförsörjning och  
kompetensutveckling.



Building a better  
working world

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Bakgrund .....</b>	<b>4</b>
2.1. Syfte och avgränsning .....	4
<b>3. Iakttagelser från uppföljningen per rekommendation .....</b>	<b>5</b>
3.1. Revisorernas rekommendationer.....	5
3.2. Kommunstyrelsen.....	5
3.3. Samhällsbyggnadsnämnden .....	8
3.3.1. Övriga aktiviteter kopplade till granskningsresultatet .....	10
3.4. Barn – och ungdomsnämnden.....	11
3.5. Källhänvisningar .....	14

## 1. Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna genomförde 2015 en granskning av kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personal. På uppdrag av revisorerna har EY genomfört en uppföljande granskning av vilka åtgärder som vidtagits med anledning av de iakttagelser och synpunkter som lämnades i revisionsrapporten 2015.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunen i tillfredsställande omfattning genomfört ett antal åtgärder i linje med de rekommendationer och synpunkter som lämnades 2015. Mot bakgrund av de iakttagelser som vi gjort och som beskrivs i följande rapport väljer vi att i sammanfattningen återge rekommendationerna och med rött/gult/grönt visa på vår bedömning.

Rekommendation		Bedömning
<p>□ Mot bakgrund av att kompetensförsörjning är av avgörande betydelse för att kommunen ska uppnå sina målsättningar och att ansvaret till mycket stor del är delegerat till personaldelegationen, anser vi att hela kommunstyrelsen på ett mer formaliserat sätt bör informera sig om och behandla frågor rörande personalsituationen för kommunen som helhet.</p>	<p>Kommunstyrelsen erhåller information via personalutskottet och verksamhetsuppföljningar. Personalenheten närvara vid vissa tillfällen. Informationen till kommunstyrelsen bedöms ha utökats i styrdokument såsom budget, verksamhetsplaner och i dokument kopplade till årsredovisningen. Ett flertal övriga åtgärder har vidtagits.</p>	
<p>□ Kalmar kommun har ett flertal dokument som belyser såväl nuvarande personalsituationen som kommande behov. Några tydliga strategier kring hur kommunen ska möta kommande behov finns dock inte nedtecknade. Vi gör bedömningen att mer strukturerade och dokumenterade strategier skulle leda till en större möjlighet att uppnå kommunens mål. Detta skulle med fördel kunna göras i personalavsnittet i det årliga budgetdokumentet.</p>	<p>Informationen i verksamhetsplan har utökats. En kommunövergripande handlingsplan för kompetensförsörjning är under framtagande och en kommunövergripande marknadsföringsplan har upprättats.</p>	
<p>□ Samhällsbyggnadsnämnden står inför den absolut största utmaningen avseende kompetensförsörjning. Vi ser det angeläget att kommunstyrelsen i sin uppsikt nogsamt följer utvecklingen inom samhällsbyggnadsområdet när det gäller kompetens och framtida tillgång till utbildad personal.</p>	<p>Det sker ingen utökad information till kommunstyrelsen som särskilt omfattar samhällsbyggnadsnämnden, men informationen har utökats enligt ovan.</p>	

<p>□ Samhällsbyggnadsnämndens långsiktiga strategier för att möta kompetensförsörjningen och dess dokumentation kan förbättras. Nämnden bör i detta avseende ta en mer aktiv roll i arbetet.</p>	<p>Internrekrytering har skett av nya enhetschefer. Kompetensförsörjningsplan har tagits fram och nämndens delaktighet bedöms ha ökat.</p>	●
<p>□ I årsredovisningen för 2014 finns uppföljning av mål som i viss mån har bäring på kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Vår bedömning är att denna del kan tydliggöras och utökas.</p>	<p>Ytterligare avsnitt om kompetensförsörjning och kompetensutveckling har införts.</p>	●
<p>□ I intervjuer har det framförts behov av större samverkan inom kommunen och vi bedömer att kommunstyrelsen med kommunledningskontoret kan förstärka samordningen mellan förvaltningarna</p>	<p>Omorganisation och centralisering av ekonomi och personalfunktioner bedöms ge bättre förutsättningar för samverkan.</p>	●
<p>□ Vikten av goda kontakter med Linnéuniversitet har lyfts fram ett flertal tillfällen i vår granskning, inte minst hos Samhällsbyggnadskontoret. Vi rekommenderar därför att en detaljerad plan kring samarbetet med Linnéuniversitetet och marknadsföring av kommunen bör tas fram.</p>	<p>Marknadsföringsplan för kompetensförsörjning har upprättats och omfattar även arbete mot framtida arbetstagare.</p>	●

● = Innebär att nämnden inte följt rekommendationen eller inte kunnat visa att man följt den.

● = Innebär att nämnden till viss del följt rekommendationen.

● = Innebär att nämnden på tillfredställande sätt följt rekommendationen.

## **2. Bakgrund**

Enligt god revisionsred i kommunal verksamhet ska revisorerna regelbundet följa upp genomförda granskningsinsatser för att få svar på om åtgärder med anledning av revisorernas granskning har genomförts.

Revisorerna i Kalmar kommun genomförde 2015 en granskning av kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personal. Den sammanfattande bedömningen var att personaldelegationen inom kommunstyrelsen hade en god överblick av kompetensförsörjningen inom Kalmar kommun. Det fanns ett flertal dokument med gedigen information och statistik gällande den dåvarande personalsituationen samt kommande behov. Några tydliga strategier för hur kommunen skulle möta dessa behov fanns inte nedtecknade. För att öka tydligheten gjordes därför bedömningen att mer strukturerade och dokumenterade strategier skulle leda till en större möjlighet att uppnå kommunens målsättningar. De främsta iakttagelserna som stödde denna bedömning framgår av lämnade rekommendationer i avsnitt 3.1 nedan.

De förtroendevalda revisorerna i Kalmar kommun har gett EY i uppdrag att genomföra en uppföljande granskning av vilka åtgärder som kommunens styrelse och nämnder har vidtagit med anledning av de iakttagelser och synpunkter som lämnats samt i vilken utsträckning granskningens rekommendationer beaktats och implementerats.

### **2.1. Syfte och avgränsning**

Syftet med den uppföljande granskningen har genomfört åtgärder med anledning av rekommendationer och synpunkter som lämnades vid revisorernas granskning 2015.

Granskningens inriktning är begränsad till uppföljning av revisionens rekommendationer och iakttagelser som lämnades i samband med tidigare granskning. Uppföljningen syftar inte till att göra en ny granskning utan avser att inhämta nämnder och förvaltningars beskrivning av vidtagna åtgärder.

### 3. Iakttagelser från uppföljningen per rekommendation

I följande avsnitt presenteras de rekommendationer som lämnades i samband med granskningen 2015. Vidare återges berörda åtgärds punkter i nämndernas och kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten och nämndens beskrivning av nuläget avseende området status och vidtagna åtgärder. Slutligen framgår vår bedömning av huruvida nämnderna och styrelsen har genomfört tillfredställande åtgärder med anledning av rekommendationerna som lämnades vid revisorernas granskning 2015.

#### 3.1. Revisorernas rekommendationer

Kommunrevisorerna gav följande rekommendationer:

- Mot bakgrund av att kompetensförsörjning är av avgörande betydelse för att kommunen ska uppnå sina målsättningar och att ansvaret till mycket stor del är delegerat till personaldelegationen, anser vi att hela kommunstyrelsen på ett mer formaliserat sätt bör informera sig om och behandla frågor rörande personalsituationen för kommunen som helhet.
- Kalmar kommun har ett flertal dokument som belyser såväl nuvarande personalsituationen som kommande behov. Några tydliga strategier kring hur kommunen ska möta kommande behov finns dock inte nedtecknade. Vi gör bedömningen att mer strukturerade och dokumenterade strategier skulle leda till en större möjlighet att uppnå kommunens mål. Detta skulle med fördel kunna göras i personalavsnittet i det årliga budgetdokumentet.
- Samhällsbyggnadsnämnden står inför den absolut största utmaningen avseende kompetensförsörjning. Vi ser det angeläget att kommunstyrelsen i sin uppsikt nogsamt följer utvecklingen inom samhällsbyggnadsområdet när det gäller kompetens och framtida tillgång till utbildad personal.
- Samhällsbyggnadsnämndens långsiktiga strategier för att möta kompetensförsörjningen och dess dokumentation kan förbättras. Nämnden bör i detta avseende ta en mer aktiv roll i arbetet.
- I årsredovisningen för 2014 finns uppföljning av mål som i viss mån har bäring på kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Vår bedömning är att denna del kan tydliggöras och utökas.
- I intervjuer har det framförts behov av större samverkan inom kommunen och vi bedömer att kommunstyrelsen med kommunledningskontoret kan förstärka samordningen mellan förvaltningarna
- Vikten av goda kontakter med Linnéuniversitet har lyfts fram ett flertal tillfällen i vår granskning, inte minst hos Samhällsbyggnadskontoret. Vi rekommenderar därför att en detaljerad plan kring samarbetet med Linnéuniversitetet och marknadsföring av kommunen bör tas fram.

#### 3.2. Kommunstyrelsen

Ett flertal av rekommendationerna som lämnades av revisorerna riktade sig mot kommunstyrelsen. I skrivelse från kommunstyrelsen ges ett samlat svar på åtgärder som skulle vidtas för att åtgärda revisorernas rekommendationer. Vi har i detta avsnitt valt att i korthet och i punktform återge den ursprungliga rekommendationen och därefter beskriva aktuell status.



### **Kommunstyrelsens svar**

Personalenheten kommer att sammanställa ett kommunövergripande dokument för att beskriva strategier (handlingsplan) för kompetensförsörjning. I detta dokument inkluderas insatser tillsammans medriktade mot Linnéuniversitetet. I bilagan till årsredovisningen, personalöversikten, kommer avsnittet om personalomsättning och pensionsavgångar att utökas och tydliggöras med området kompetensförsörjning.

### **Beskrivning av nuläget per rekommendation**

#### **Revisorernas rekommendation:**

- *Hela kommunstyrelsen bör på ett mer formaliserat sätt informera sig om och behandla frågor rörande personalsituationen för kommunen som helhet.*

Sedan tidigare granskning har inte några förändringar skett i kommunstyrelsens sätt att informera sig om personalsituationen för kommunen som helhet. Detta mot bakgrund av att ansvaret fortsatt är delegerat till personalutskottet. Information erhålls likt tidigare via personalutskottets protokoll och genom verksamhetsuppföljning från samtliga nämnder. I verksamhetsuppföljningen är personalfrågor och kompetensförsörjning en viktig del.

Likt tidigare är närvarar personalenheten när verksamhetsplan och budgetunderlag behandlas av kommunstyrelsen. Vid budgetdagen föreläser personalenheten om rekrytering, kompetensförsörjning och personalpolitiska frågor. Enligt personalchef är personalenheten regelbundet närvarande i personalutskottet i sin egenskap av föredragande tjänsteperson, och så även ibland i arbetsutskottet.

I nästkommande avsnitt redogörs för utvecklingsarbete med styrdokument kopplade till personalområdet. Information har utökats i såväl budgetdokument och verksamhetsplan som i dokument kopplade till årsredovisning vilket nu ger kommunstyrelsen mer detaljerad information om kommunens personalsituation.

I övrigt arbetar kommunledningskontoret fortsatt med rapportering och bevakning av statistik inom personalområdet. Personalenheten arbetar fram olika typer av rapporter som sedan publiceras i systemet Hypergene. Det finns en bevakning av pensionsåldern i ensamyrken med syfte att vara förberedda ifall en brist skulle uppstå. Uppsägningar är svårare att förutspå och där arbetar kommunen likt tidigare på olika sätt med att skapa mindre sårbarhet genom kompetensöverföring till fler medarbetare. Som exempel kan nämnas medarbetarsamtal för att fånga signaler om uppsägning/pension men även att verka för medarbetares kompetensutveckling. Vidare arbetar kommunen med att ta fram en digital introduktionsfilm med kunskapstest, e-Learning, för hela kommunkoncernen. Detta arbetssätt har utvecklats av och används av omsorgsförvaltningen.

#### **Revisorernas rekommendation:**

- *Mer strukturerade och dokumenterade strategier skulle leda till en större möjlighet att uppnå kommunens mål. Detta skulle med fördel kunna göras i personalavsnittet i det årliga budgetdokumentet.*
- *En detaljerad plan kring samarbetet med Linnéuniversitetet och marknadsföring av kommunen bör tas fram*

Enligt personalchef har det skett en utökad redovisning av personalområdet i verksamhetsplanen under de två senaste åren. Vid genomgång av kommunens verksamhetsplan med budget uppmärksammas att avsnittet *verksamhet och medarbetare* utökats under åren 2017 och 2018. I verksamhetsplanen 2017 tillkom ett avsnitt om *hälsa i arbetet* och i verksamhetsplanen för år 2018 tillkom ytterligare ett avsnitt som heter *kompetensförsörjning*.

Vidare är en kommunkoncernövergripande handlingsplan för kompetensförsörjning under framtagande. I planen har kommunen tagit fram strategiska områden/utmaningar som exempelvis kompetensförsörjning. Planen handlar, enligt uppgift, bland annat om att attrahera, utveckla, rekrytera, behålla, avveckla samt SKLs tio rekryteringsutmaningar<sup>1</sup>. Utifrån de tio utmaningarna försöker kommunen ta fram metoder för hur de ska agera. I juni 2018 har personalenheten redovisat aktuell status med handlingsplanen till kommundirektören. Arbetet är inte slutfört.

I Kalmar kommun finns gruppen attraktiv arbetsgivare där HR – specialister och en kommunikatör ingår. Kommunikatören i arbetsgruppen arbetar med att ta fram riktad information till olika målgrupper. Gruppen arbetar med Kalmar kommun som en attraktiv arbetsplats och med kompetensförsörjning. Inom ramen för detta arbete har en kommunövergripande marknadsföringsplan för kompetensförsörjning upprättats. I ett kompletterande svar från kommunstyrelsen till revisorerna den 14 oktober 2016 var denna plan under framtagande, vilken nu är fastställd och publicerad i verksamhetshandboken. I planen beskrivs syfte, hinder och utmaningar för kommunikation, nuläge, bakgrund, strategier, möjliga lösningar etc. Planen berör även områden såsom *specialiteter, chefsförsörjning, utökade behov, demografi, bristyrken, rekrytering, nuläget, syfte, målgrupper* och *kanaler*. Marknadsföringsplanen beskriver kommunens mål vilket är att; *behålla kompetenta medarbetare, alla tjänster besätts med de bästa inom sina yrkesområden* och *öka antalet kvalificerade ansökningar vid rekryteringar*. I marknadsföringsplanen finns det beskrivet om en "Kanalplan" som beskriver plattformar för marknadsföring till olika grupper såsom blivande arbetskraft eller aktiva arbetssökande.

Det samarbete med Linnéuniversitetet som beskrevs i förra rapporten har fortsatt. Av intervju med personalchef framkommer det att det finns flera pågående samarbeten med Linnéuniversitetet. Med anledning av universitetets nya samlade placering i Kalmar har ett samarbete kallat *Kalmar 2020* startat där aktiviteter kopplade till nybyggnationen genomförs. Vidare samarbetar kommunen fortsatt med de utbildningsprogram som är riktade mot offentlig sektor såsom lärare, ekonomier och socionomer. Det pågår även ett samarbete som kallas Juniorledarskapsakademien där kommunen varit delaktig i planering samt deltar som föreläsare om chefs ansvar och förutsättningar i offentlig sektor.

#### **Revisorernas rekommendation:**

- *Behov av större samverkan och samordning mellan förvaltningar*

Kalmar kommun genomförde under 2016 en omorganisation inom ekonomi och personal där båda funktionerna har centraliserats till kommunledningskontoret. Intervjuad personalchef förklarar att den nya centraliserade personalenheten inneburit bättre

---

<sup>1</sup> Använd kompetens rätt, bredda rekryteringen, förläng arbetslivet, marknadsför jobben, integration nyanländas kompetens, skapa engagemang, utnyttja tekniken, underlätta lönekarriär, fler jobbar mer och visa karriär möjligheter.

förutsättningar för att arbeta med kompetensförsörjning och utveckling på ett samordnat sätt inom kommunen.

Under 2016 påbörjades ett centralt arbete och samarbete i form av arbetsgruppen attraktiv arbetsgivare. Det är kommunledningskontoret som ansvarar för gruppens arbete. Inom gruppen finns det HR-specialister vilka är inriktade mot specifika förvaltningar. Arbetsgruppen hjälper bland annat till med rekrytering av tjänster. Arbetet innebär även ett utbyte med andra förvaltningar i Kalmar kommun och en möjlighet för förvaltningarna att ge varandra stöd.

**Revisorernas rekommendation:**

- *Årsredovisningens avsnitt om kompetensförsörjning och kompetensutveckling bör tydliggöras och utökas.*

Personalenheten har inom ramen för sitt utvecklingsarbete genomfört en översyn av personalöversikten och upprättat ett kapitel om personalrörlighet. Kapitlet innefattar avsnitt om bland annat *personalomsättning, pensionsavgångar* och *avgångsorsaker*. Som en följd av kommunrevisionens rekommendationer har ett avsnitt om kompetensförsörjning och rekrytering tillkommit i personalöversikten.

**Revisorernas rekommendation:**

- *Kommunstyrelsens bör i sin uppsikt nogsamt följa utvecklingen inom samhällsbyggnadsområdet när det gäller kompetens och framtida tillgång till utbildad personal*

Vid granskning av kommunstyrelsens protokoll för år 2016, 2017 och 2018 framgår det inte någon specifik uppsikt över samhällsbyggnadsområdet avseende kompetens och framtida tillgång till utbildad personal.

### **3.3. Samhällsbyggnadsnämnden**

**Revisorernas rekommendation:**

- *Samhällsbyggnadsnämndens långsiktiga strategier för att möta kompetensförsörjningen och dess dokumentation kan förbättras. Nämnden bör i detta avseende ta en mer aktiv roll i arbetet.*

**Samhällsbyggnadsnämndens svar**

- *Förslag på åtgärder förvaltningen planerar att vidta: Ytterligare stöd och målfokus i detta arbete kommer att ske i form av framtagning av en tydligare kompetensförsörjningsplan och strategi på förvaltningen samt ökat samarbete med den centrala personalenheten för ett mer målinriktat arbete inom området kompetensförsörjning samt Attraktiv Arbetsgivare.*

**Beskrivning av nuläget**

Granskningen 2015 påvisade framtida utmaningar avseende konkurrensen om kompetenta chefer, handläggare som var ingenjörer, arkitekter och personal inom

miljöområdet. Vid de uppföljande intervjuerna med samhällsbyggnadskontoret framkommer att det är fortsatt hög konkurrens och att det inte är många kvalificerade som söker annonserade tjänster. Däremot anser förvaltningen sig ha lyckats väl med att tillsätta personal inom lantmäteri vilket annars beskrivs vara svårt i övriga Sverige.

Med anledning av svårigheten att rekrytera chefer samt en del av att skapa en attraktiv arbetsplats, internrekryterade förvaltningen fem nya enhetschefer 2016. Nyrekryteringen av fler chefer har enligt intervjuade inneburit:

- Mindre arbetsgrupper, vilket har lett till en tydligare styrning och ledning.
- De fem cheferna fick ett förordnande på två år vilket sedan skulle utvärderas.
- Cheferna har gått kommunens internutbildning inom ledarskap och fått ett så kallat chefskort.
- Personalenheten och erfarna verksamhetschefer har hjälpt och stöttat de nyanställda cheferna.

#### Kompetensförsörjningsplan

Intervjuade från samhällsbyggnadskontoret förklarade att innan revisionens granskning 2015 arbetade förvaltningen mer informellt med en kompetensförsörjning. Våren 2016 arbetades en kompetensförsörjningsplan fram och som sedan reviderades år 2017. Kompetensförsörjningsplanen är för år 2017-2020. I planen finns det fem insatsområden; *attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla kompetens samt avveckla kompetens*. Varje insatsområde har *när*(frekvens/uppföljning), *ansvarig och kommentar*. Enligt intervjuade är vissa insatser mer kommunövergripande och andra mer inriktade mot byggnadskontoret. I planen beskrivs bland annat individuella utvecklingsplaner för medarbetarna för att tydliggöra vilka områden medarbetaren är bra på och vilka den kan behöva utveckla i sin yrkesroll. Planen behandlar också årliga medarbetarsamtal med samtliga kring den individuella utvecklingsplanen och lönesamtal.

#### Nämndens delaktighet

Vid genomgång av samhällsbyggnadsnämndens protokoll för åren 2017-2018 uppmärksammas att nämnden får information från förvaltningen under punkten *information om aktuella ärenden m.m.* Utifrån vad som kan uttydas från protokollen fick nämnden i viss mån information om personalsituationen i förvaltningen under 2017. Utifrån protokollen 2018 kan det direkt uttydas att nämnden har erhållit information om personalsituationen vid tre av sex sammanträden. Intervjuad förvaltningschef förklarar att personalfrågor tas upp vid varje nämndssammanträde. Vidare har förvaltningen infört ett nytt verksamhetsmått år 2018 som kallas frisknärvaro och redovisas i samband med ekonomiska uppföljningar under rubriken hälsotal där även sjukfrånvaro behandlas.

Samhällsbyggnadsnämndens interkontrollplan för år 2018 har en risk som heter *risk för att kommunen inte kan säkerställa personalförsörjningen med rätt kompetens* och har fått ett riskvärde på 9. Ett kontrollmoment är att se till att nämnden blivit informerade om rekryteringar, nyanställda och sjukskrivningar vilket ska ske vid varje nämndssammanträde. Vidare förklarar förvaltningschef att förvaltningen fått i uppdrag av nämnden att arbeta med kompetensförsörjning som exempelvis SBK 2.0. Arbetet med kompetensförsörjning beskrivs vara ett samarbete mellan nämnden och samhällsbyggnadskontoret.

### 3.3.1. Övriga aktiviteter kopplade till granskningsresultatet

Intervjuade förklarar att de fortsatt arbetar med flertalet aktiviteter kopplade till granskningsresultatet såsom attraktiv arbetsgivare, feedback till medarbetare, arbete med ledarskapet, firar framgångar, att medarbetare ska vara stolta över att jobba på samhällsbyggnadskontoret och att medarbetare ska vara goda föredömen ut i organisationen.

#### ▣ *Arbetet med och mot högskolor*

En framtida utmaning som lyftes fram i genomförd granskning 2015 är att kontakten med universiteten och främst Linnéuniversitetet bör förbättras för att kunna fånga upp nytutexaminerade innan de lämnar Kalmar stad. Samhällsbyggnadsnämnden har i likhet med granskningen 2015 ett arbete riktade mot högskolor såsom KTH och Linnéuniversitetet. Exempel på detta är praktikanter och dialoger om vilka utbildningar som kan vara lämpliga att bedriva. Enligt intervjuade har vissa praktikanter efter avslutade studier påbörjat en anställning hos förvaltningen.

#### ▣ *Headhunting via LinkedIn*

Headhunting har blivit vanligare och det finns ett upprättat arbetsdokument för headhunting.

#### ▣ *Utbildning*

Samhällsbyggnadskontoret har efter 2015 funnit alternativa lösningar avseende att det är svårt att finna personal med kunskap om plan – och bygglagen samt projektledare. Ett exempel är externa projektledarutbildningar. Därtill ska samtliga nya chefer gå utbildning i "Utvecklande ledarskap".

#### ▣ *Kompetens – kartläggning och överföring*

Efter år 2016 började förvaltningens planerhet med att se över medarbetarnas olika kompetens vilket synliggörs i ett diagram. Diagrammet visar medarbetarens styrkor och svagheter. Om en medarbetare slutar kan arbetsgivare se vilken kompetens som försvinner och som kommer saknas framöver.

Det finns inom förvaltningen ett arbete med kompetensförsörjning där medarbete, om det finns behov, får prova en ny tjänst under ett halvår. Medarbetaren tar då ett uppehåll från sin nuvarande tjänst. Möjligheten att gå bredvid sina kollegor och lära sig nya arbetsuppgifter uppges ha ökat.

#### ▣ *SBK 2.0*

Intervjuade lyfter fram SBK 2.0<sup>2</sup> och ett närvarande ledarskap som mycket avgörande för kompetensförsörjningen. Det närvarande ledarskapet diskuteras i ledningsgruppen löpande. Nämnden har givit förvaltningschefen i uppdrag att genomföra projektet SBK 2.0. Projektet startades april 2018 och en första utvärdering ska ske i juni 2019. Syftet med SBK 2.0 är, enligt erhållet projektdirektiv, "att förvaltningen ska vara en attraktiv arbetsplats, där vi arbetar med rätt saker på ett effektivt sätt och där alla medarbetare trivs och känner att de kan utvecklas". I projektet lyfts upp vad det innebär att arbeta inom en politiskt styrd organisation

<sup>2</sup> Projektets mål är att höja kunskapsnivån kring och belysa tydliggörandet av roller och att skilja på roll och person, förståelse för organisationens sammanhang och mål, att kunna kommunicera sakligt och i rätt forum, samt tillägna sig kunskaper om hur arbetsgrupper utvecklas och hur man kan bidra till konstruktivt samspel i sin grupp.

såsom förväntningar och verklighet samt medarbetares roller. Medarbetare är med och tar fram verksamhetsplaner och mål.

□ *Hälsofrämjande arbete*

Förvaltningen har upprättat en plan för hälsofrämjande arbete på samhällsbyggnadskontoret för 2017 som fastställdes av förvaltningschef 2017-01-01. Dokumentet beskriver bland annat hälsofrämjande insatser såsom ergonomi, stå/gå-möten, fysiska aktiviteter och hälsosamtal på kommunhälsan<sup>3</sup>.

Kommunen har återinfört friskvårdsbidraget vilket intervjuade tror kan öka förvaltningens attraktivitet som arbetsgivare hos yngre potentiella arbetstagare.

### **3.4. Barn – och ungdomsnämnden**

I granskningen från 2015 framgick att barn- och ungdomsnämnden bedömdes ha en god kontroll över sin verksamhet, tillgång och behov av kompetens. Bedömningen grundades på de analyser verksamheten och ledningen kontinuerligt gör gällande framtida behov, utmaningar och kompetensutveckling.

Sedan granskningen har situationen förändrats gällande nämndens område där bristen på personal nu är mer påtaglig. Intervjuad förvaltningschef och administrativ chef förklarar att det är svårare att hitta kompetenta lärare och förskolelärare än år 2015. Anledningen beskrivs vara att det är färre behöriga lärare som söker lediga tjänster. Det är svårt att rekrytera lärare inom praktiska/estetiska ämnen och det är inte många lärare i kommunen som utbildar inom dessa ämnen. Det har resulterat i att exempelvis hemkunskaps – och slöjdlärare kan få hålla utbildning på två skolor. Det är även svårt att anställa lärare i NO och matematik. Intervjuade menar vidare att korrelationen mellan lärare och elever inte är sammanhängande då antalet elever i Kalmar ökar i större utsträckning än antalet lärare.<sup>4</sup> Intervjuade förklarar också att lärare nu har större benägenhet att byta arbete.

Detta avsnitt har som syfte att ge en bild av nuläget för nämnden.

#### **Utmaningar 2015**

En av utmaningarna som påpekades i den genomförda granskningen 2015 var andelen nyanlända flyktingbarn och språkbristen hos lärare som kunde leda till brister i undervisningen. Förvaltningen har, enligt intervjuade, genomfört en kompetensutvecklingsinsats som inneburit att femton lärare utbildats inom svenska som andraspråk med anledning av den ökade andelen nyanlända.

Vid intervjuer 2015 framkom det ökade behovet av specialpedagoger och att samtliga lärare borde ha en utbildning i specialpedagogik för att hantera den förändringen. Vid intervjuer i den uppföljande granskningen framkommer att förvaltningen har anställt kuratorer på 30-40% samt ytterligare specialpedagoger. Det är en specialpedagog på 500 elever på plats. Detta ska minska stressen för den övriga personalen, skapa möjlighet för stöd och råd till lärare samt avlasta lärare och rektorer.

<sup>3</sup>Kommunhälsan är det tidigare namnet på arbetsmiljöenheten

<sup>4</sup> Intervjuade menar att antalet elever kommer att öka med 1 600 de närmaste tio åren vilket innebär att det behövs ytterligare 500 lärare men att det inte är något unikt för Kalmar kommun.

Vid tiden för granskningen 2015 hade lagändringen som ställde krav på att lärare skulle ha lärarlegitimation för att självständigt få sätta betyg kommit i bruk. Intervjuade förklarade 2015 att resurser och engagemang mellan rektorer och personal resulterat i att nästan all personal fått en lärarlegitimation. Intervjuade beskriver nuläget som att förvaltningen har förbättrat lärarbehörigheten sedan 2015 och att den fortsätter öka. Utifrån verksamhetsuppföljningar samt resursdialoger med cheferna i förvaltningen har indikatorer visat på en förbättring. Enligt den statistik som förvaltningen använder sig av ligger Kalmar kommun näst högst i Sverige avseende behörigheten av lärare i grundskolan och antalet lärare per elev i förskolan.<sup>5</sup> Enligt intervjuade har barn – och ungdomsförvaltningen över 90 % behöriga ämneslärare. Enligt statistik från lärarförbundet är Kalmar kommun placerad som femte högst kommun i Sverige avseende lärarbehörighet för grundskolan i minst ett ämne år 2017. Kalmar kommun har högst lärarbehörighet i Kalmar län. Rörande lärartäthet i förskolan är Kalmar kommun placerad som sjätte tätaste kommunen år 2017. Detta beror på att det finns olika metoder för att mäta andelen behöriga lärare. Lärarförbundets statistik är tagen från skolverket.

### **Mentorsorganisation**

Inom barn- och ungdomsnämnden finns en organisation med förstelärare som kallas *utvecklingslärare* och som har till uppgift att vara mentorer till nyexaminerade lärare. Intervjuade tror att detta är bra ur ett konkurrensperspektiv och att kommunen får ett bra rykte vilket möjliggör långsiktighet. Efter revisionens granskning 2015 påbörjades nästa fas för utvecklingstjänster 2016 – 02-14. Se syfte i fotnot nedan<sup>6</sup>. Det finns uppsatta mål för arbetet såsom *fler tjänster för rektorer och förskolechefer att beställa, handledare för en modul inom de nationella utvecklingsprogrammen, upprätthålla genomförda kompetensutvecklingsinsatser samt bättre kommunikation och information*. Att upprätthålla genomförda kompetensutvecklingsinsatser som bland annat matematiklyftet och läslyftet innebär att utvecklingslärare är handledare inom nya moduler som kan vara påbyggnad för lärare som genomfört ett tidigare lyft och även för nyanställda lärare.

Heltidsmentorer är ett pågående projekt på en av kommunens högstadieskolor. Heltidsmentor innebär att en lärare som har fallenhet för den sociala kontakten blir mentor för en klass på heltid och ansvarar för kontakt med barnets familj, utvecklingssamtal och betygsutdelning etc. Intervjuade menar att forskning visar att kontakten mellan skolan och hemmet är en bidragande faktor till elevers målpuppfyllnad. Mentorn ska även slussa elever vidare till kurator om det behövs. Förvaltningen tror att heltidsmentorer kompetensförsörjningsmässigt bidrar till att kommunen blir en alltmer attraktiv arbetsgivare.

### **Kompetensutveckling och Linnéuniversitet**

Intervjuade förklarar att de fortsatt arbetar aktivt med att bredda lärarnas kompetens, att utbilda personal, att ha ett tätare samarbete med Linnéuniversitetet, att renodla tjänster

---

<sup>5</sup> Intervjuade anser att den egna statistiken är bättre än Skolverkets statistik där beräkningen är utifrån legitimerade lärare i minst ett behörigt ämne.

<sup>6</sup> För att uppnå större effekt av vår satsning på utvecklingslärare samt bidra till ytterligare bättre undervisning och högre målpuppfyllelse behöver vi med jämna mellanrum se över och utöka karaktären av uppdrag som erbjuds till enheterna. Vidare behöver vi ständigt förbättra kommunikationen och visa på variationen och möjligheterna som erbjuds via utvecklingslärare för att ytterligare förbättra undervisningen.

samt att erbjuda fler karriärvägar. Detta för att lärare ska känna att de utvecklas inom sitt yrke.

I likhet med granskningen 2015 finns det en femårig kompetensutvecklingsplan för alla lärare i alla ämnen.

Sedan den förra granskningen genomfördes har 2/3 av lärarna gått det så kallade "specialpedagogiska lyftet"/Specialpedagogik för lärare och att inom ett år beräknas alla lärare ha deltagit.

Det finns cirka 70 förstelärare i olika ämnen men inga lektorer. Det finns flertalet projekt med Linnéuniversitetet där det för närvarande pågår ett projekt med att annonsera ut en tjänst för en pedagogikprofessor och doktorander. Kommunen finansierar projektet och förhoppningen är att projektet ska fördjupa samarbetet med universitetet, bidra till forskning och utveckling<sup>7</sup> samt att i framtiden resultera i att anställa en lektor i kommunen.

### **Förutsättningar och framtid**

Förvaltningen planerar att ta fram en handlingsplan<sup>8</sup> (katastrofplan) för mitten av 2020-talet. Den ska behandla hur undervisning ska kunna bedrivas med 50 % legitimerade lärare. Intervjuade menar att risken att hamna i det scenariot är liten, men att det är ett faktum att de kommer ha en lägre andel legitimerade lärare än vad som finns i dagsläget.

Intervjuade från förvaltningen anser sig ha goda förutsättningar att klara framtiden på ett bra sätt mot bakgrund av att kommunen hade en stor andel legitimerade lärare innan rikskravet, att lärarutbildning finns i Kalmar samt kommunens storlek. Vidare pågår ett långsiktigt arbete med att se över den fysiska arbetsplatsen för lärare. En förbättring av arbetsmiljön kan öka förvaltningens attraktivitet som arbetsgivare och kan vara en skillnad vid val av arbetsplats för lärare

Kalmar den 30 augusti 2018

Kristina Lindqvist  
Certifierad kommunal yrkesrevisor  
*Ernst & Young AB*

Carl Nilsson  
Verksamhetsrevisor  
*Ernst & Young AB*

<sup>7</sup> Forskning och utveckling inriktad mot lärarens ledning i klassrum och rektorns ledning av skola med fokus på ökad måloppfyllelse i relation till läroplan och kursplaner.

<sup>8</sup> Planen ska tas fram inom de närmaste 2-3 åren



### **3.5. Källhänvisningar**

#### **Intervjuade funktioner**

##### **Kommunledningskontoret**

Personalchef

##### **Samhällsbyggnadskontoret**

Förvaltningschef

Enhetschef för projektenheten

HR-specialist

##### **Barn – och utbildningskontoret**

Förvaltningschef

Administrativ chef

#### **Dokument**

##### *Kommunledningskontoret*

Marknadsföringsplan för kompetensförsörjning i Kalmar kommun

SKL – Möt Rekryteringsutmaningen

Personalöversikt 2017

Verksamhetsplan 2017

Verksamhetsplan 2018

Kommunstyrelsens protokoll

##### *Samhällsbyggnadskontoret*

Plan för hälsofrämjande arbete på samhällsbyggnadskontoret för 2017

Handlingsplan med aktiviteter för kompetensförsörjning inom förvaltningen. Plan för kompetensförsörjning 2017-2020

Projektdirektiv SBK 2.0 – 2018 -04-06

Internkontrollplan 2018

Samhällsbyggnadsnämndens protokoll 2017 och 2018

##### *Barn – och utbildningskontoret*

Uppdrag – Nästa fas för utvecklingstjänster

Läraryrket – Bästa Skolkommun 2017 – 2018-07-26

Läraryrket – Kolla andelen behöriga i din kommun – 2018-07-26

Kallelse 2017-06-14

