

UTDRAG

§ 32

Dnr 2014/KS 0220 016

**Revisionsrapport kompetens- och
personalförsörjning****Kommunstyrelsens särskilda utskotts förslag till
kommunstyrelsen**

- Kommunstyrelsen överlämnar tjänsteskrivelsen från kommunledningskontoret som sitt yttrande till revisorerna.

Beskrivning av ärendet




De förtroendevalda revisorerna i Tyresö kommun har givit PwC i uppdrag att genomföra en granskning av kompetens- och personalförsörjning. Revisorerna bedömer att arbetet med kompetens- och personalförsörjning huvudsakligen bedrivs ändamålsenligt men framhåller att det är av vikt att personal- och arbetsgivarpolitiken tydliggörs ytterligare i exempelvis styrande och stödjande dokument. Revisorerna har önskat att skriftligt få ta del av ett yttrande över revisionsrapporten från kommunstyrelsen.

Se revisionsrapport och kommunledningskontorets yttrande över rapporten som bilagor.

Bilagor

Revisionsrapport.pdf

Tjänsteskrivelse yttrande över granskning av kompetens- och personalförsörjning.pdf

Justerandes sign 		Utdragsbestyrkande 
---	---	--

Tyresö kommun
Kommunledningskontoret
Ulf Haraldsson

TJÄNSTESKRIVELSE
2014-05-09
1 (4)

Diarienummer
2014/KS0220 016

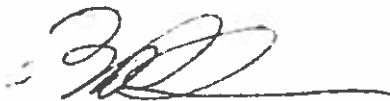
Kommunstyrelsen

Yttrande: Granskning av kompetens- och personalförsörjning

Förslag till beslut

- Kommunstyrelsen antar yttrandet som svar på revisionsrapporten.

Kommunledningskontoret




Bo Renman
Kommundirektör



Ulf Haraldsson
HR-chef

Beskrivning av ärendet

De förtroendevalda revisorerna i Tyresö kommun har gett PwC i uppdrag att genomföra en granskning om kommunens kompetens- och



personalförsörjningsarbete bedrivs ändamålsenligt. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen.

PWC:s granskning visar att arbetet med kompetens- och personalförsörjning huvudsakligen sker inom nämnderna och dess förvaltningar.

Kommunstyrelsens arbete avseende strategiska personalfrågor omfattar chefs- och ledarutveckling. Policyfrågor och dokument faller också inom kommunstyrelsens ansvarsområde.

Den starka decentraliseringen medför att framförhållningen bedöms vara god, då den i hög utsträckning sker integrerat med verksamhetsutvecklingen nära linjen.

Närliggande organisatoriska förändringar inom personalområdet medför risk för otydlighet i ansvarsfördelningen.

Revisorernas rekommendationer

Revisorena anser att arbetet i huvudsak bedrivs ändamålsenligt men att det är av vikt att personal- och arbetsgivarpolitiken tydliggörs i den beslutade omorganiseringen samt i styrande och stödjande dokument.

Kommentar

Med den nya organisationen där HR organiseras i en avdelning under det nybildade kommunledningskontoret, blir det strategiska perspektivet på HR-arbetet tydligare. En sammanhållen organisation där HR-chef och HR-specialister samverkar och där alla frågor som är personalrelaterade hanteras kommer att underlätta en tydligare ansvarsfördelning.

HR kommer att vara delaktig i samtliga rekryteringar av chefer och andra strategiska poster.

KS ansvar för personalpolitik finns i det gemensamma reglementet, reviderat av KF 12 september 2013.

Dessutom finns flera styrande och stödjande dokument och dessa behöver ständig översyn vilket HR arbetar kontinuerligt med. Idag finns bl.a. en personalpolicy, en särskild chef och ledarpolicy, en likabehandlingsplan, flera policydokument som är inriktade mot arbetsmiljö samt ett antal riktlinjedokument som är samlade i en digital personalhandbok.

Under 2015 planeras ett program för fortbildning av chefer att starta.

Revisorena rekommenderar vidare att uppföljningen av arbetet på såväl kommunledningsnivå som nämndnivå dokumenteras i enlighet med antagen styrprocess.

Kommentar

Kommunens mål är att Tyresö ska vara den mest attraktiva kommunen i regionen. I kommunplanen har HR-chefen ett särskilt ansvar för åtgärder "för att behålla kompetenta, bra chefer och medarbetare genom strukturerat stöd till chefer som stärker ledarskapet och proaktiv rekryteringsstrategi "

En viktig del för att uppnå detta är chefs- och ledarutveckling vilken planeras starta under 2015. En annan pusselbit är att fortsätta arbeta med att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke som är en viktig bestandsdel i en strategi för att behålla och rekrytera personal.

Uppföljning av HR-arbetet dokumenteras i enlighet med plan för Kommundirektörens stab och projekt. För 2014 ska HR prioritera:

- Program för fortsatt utveckling av kommunens chefer/ledare.
(Förstudie pågår)
- Lämna förslag till ökade möjligheter att växla mellan chefs- och specialistuppdrag.
(Ej påbörjat)
- Utforma förslag till pensionspolicy för kommunens medarbetare.
(Arbete påbörjat, leds av förhandlingschefen)
- Initiera och följa upp åtgärder inom ramen för kommunens likabehandlingsprogram.
(Särskild satsning planeras i samband med "100-dag" i september med föredrag om både likabehandling samt FBT frigor.)

uk

2013-10-02

Kommunstyrelsen

Kompetens- och personalförsörjning

De förtroendevalda revisorerna i Tyresö kommun har givit PwC i uppdrag att genomföra en granskning av kompetens och personalförsörjning. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen.

Granskningen visar att arbetet med kompetens- och personalförsörjning huvudsakligen sker inom nämnderna och dess förvaltningar.

Kommunstyrelsens arbete avseende strategiska personalfrågor omfattar chefs- och ledarutveckling i form av ledardagar samt arbetsrättsliga frågor. Policyfrågor och styrdokument faller också inom kommunstyrelsens ansvarsområde.

Den starka decentraliseringen medför att framförhållningen bedöms vara god, då den i hög utsträckning sker integrerat med verksamhetsutvecklingen nära linjen. Det decentraliserade arbetet medför att målrelaterat personalarbete inte dokumenteras i någon större utsträckning på kommunstyrelsenivå.

Närliggande organisatoriska förändringar inom personalområdet medför risk för otydlighet i ansvarsfördelningen.

Mot bakgrund av genomförd granskning bedömer vi att arbetet med kompetens- och personalförsörjning huvudsakligen bedrivs ändamålsenligt, men att det är av vikt att personal- och arbetsgivarpolitiken tydliggörs i den beslutade omorganisering samt i styrande och stödjande dokument.

Vidare rekommenderas att uppföljningen av arbetet på såväl kommunlednings- som nämndnivå dokumenteras i enlighet med antagen styrprocess.

Granskningsresultatet i sin helhet framgår av bifogad rapport.

Revisorerna översänder rapporten och önskar skriftligt få del av styrelsens yttrande med anledning av granskningsresultatet senast 2013-12-22. Yttrandet tillställs revisorerna via Tyresö kommuns kanslifunktion inom konsult- och servicekontoret.

För Tyresö kommuns revisorer



Palle Karlsson
Ordförande

För kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium



Revisionsrapport

September 2013
Margareta Irenaeus

Kompetens- och personal- försörjning

Tyresö kommun

pwc

ML

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
2.	Inledning.....	3
2.1.	Bakgrund	3
2.2.	Revisionsfråga och -kriterier	3
2.3.	Metod och redovisning	3
3.	Granskningsresultat.....	4
3.1.	Ansvar för och styrning av kompetens- och personalförsörjning (styrande och stödjande dokument).....	4
3.1.1.	Kommunens styrprocess	4
3.1.2.	Iakttagelser - Styrande och stödjande dokument	5
3.2.	Framförhållning i form av definierat framtida behov.....	5
3.2.1.	Iakttagelser - Definierat framtida behov	6
3.3.	Formulerade mål och områdets integration i verksamhetsplanering.....	6
3.3.1.	Iakttagelser integrering i verksamheten	6
3.4.	Åtgärder som har vidtagits och som planeras inom området	7
3.4.1.	Iakttagelser planerade åtgärder	7
3.5.	Uppföljning kring formulerade mål och effekter av vidtagna åtgärder inom området.....	7
3.5.1.	Iakttagelser avseende uppföljning	7
4.	Avslutande kommentarer.....	8
4.1.	Strategiskt fokus	8
4.2.	Organisation	8
4.3.	Uppföljning.....	9

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Mot bakgrund av revisorernas väsentlighets- och riskanalys har PwC uppdragits granska om kommunens kompetens- och personalförsörjningsarbete bedrivs ändamålsenligt. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen i Tyresö kommun.

Granskningen visar att arbetet med kompetens- och personalförsörjning huvudsakligen sker inom nämnderna och dess förvaltningar.

Kommunstyrelsens arbete avseende strategiska personalfrågor omfattar chefs- och ledarutveckling i form av ledardagar samt arbetsrättsliga frågor. Policyfrågor och dokument faller också inom kommunstyrelsens ansvarsområde.

Den starka decentraliseringen medför att framförhållningen bedöms vara god, då den i hög utsträckning sker integrerat med verksamhetsutvecklingen nära linjen.

Det decentraliserade arbetet medför att målrelaterat personalarbete inte dokumenteras i någon större utsträckning på kommunstyrelsenivå.

Närliggande organisatoriska förändringar inom personalområdet medför risk för otydlighet i ansvarsfördelningen.

Mot bakgrund av genomförd granskning bedömer vi att arbetet huvudsakligen bedrivs ändamålsenligt, men att det är av vikt att personal- och arbetsgivarpolitiken tydliggörs i den beslutade omorganisering samt i styrande och stödjande dokument.

Vidare rekommenderas att uppföljningen av arbetet på såväl kommunlednings- som nämndnivå dokumenteras i enlighet med antagen styrprocess.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Utifrån genomförd väsentlighets- och riskanalys samt en genomgång av kommunens omvärldsanalys har en granskning prioriterats inom kommunens kompetens- och personalförsörjningsarbete. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen i Tyresö kommun.

Demografiska förändringar påverkar kraven på kommunal service. Detta i kombination med pensionsavgångar bland kommunens anställda, behov av omstrukturering och ändrade kompetenskrav gör att arbetet med kompetens- och personalförsörjning blir allt viktigare fråga i kommunen.

2.2. Revisionsfråga och -kriterier

Revisionsfråga

- Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt arbete kring kompetens- och personalförsörjning?

Revisionskriterier

- Ansvar för och styrning av kompetens- och personalförsörjning (styrande och stödjande dokument)
- Framförhållning i form av definierat framtida behov.
- Formulerade mål och områdets integration i verksamhetsplanering.
- Åtgärder som har vidtagits och som planeras inom området.
- Uppföljning kring formulerade mål och effekter av vidtagna åtgärder inom området.

Granskningsobjekt är kommunstyrelsen.

2.3. Metod och redovisning

Intervjuer har skett både på kommunlednings- och nämadsnivå

I verifieringsfasen har vi även studerat skriftlig dokumentation.

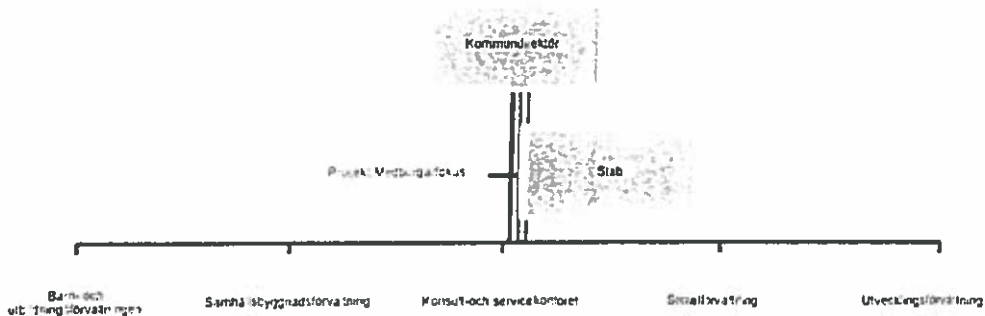
Granskningsresultatet redovisas i ett kommenterat avsnitt i anslutning till varje revisionskriterium. Vidare finns ett avsnitt med avslutande kommentarer. I rapportens första avsnitt redovisas vår sammanfattande bedömning och rekommendationer.

3. Granskningsresultat

3.1. Ansvar för och styrning av kompetens- och personalförsörjning (styrande och stödjande dokument)

3.1.1. Kommunens styrprocess

I dokumentet *Styrning och planering* redogörs för kommunens styrprocess samt de roller förtroendevalda respektive tjänstemän har. I nedanstående organisationschema anger den rosa färgen den strategiska nivån medan den gröna anger den taktiska nivån.



Styrning och planering Tyresö kommun

Kommunstyrelse och fullmäktige arbetar på en strategisk nivå med vision, treåriga kommungemensamma mål, treåriga mål för verksamhetsområdena, styrande planer och budget. De ansvarar också för policier och riktlinjer som gäller för hela kommunen. De skall varje år ta fram den treåriga kommunplanen.

Nämnder och bolagsstyrelser arbetar på en taktisk nivå med mål, kvalitetsgarantier och budget för det kommande året. De ansvarar för den taktik som används för att nå de strategiska målen som beslutats i kommunplanen. De tar fram en nämnd- resp. Bolagsplan för de verksamheter de ansvarar för. Det finns sammanlagt ett tjugotal verksamhetsområden. Exempel på verksamhetsområden är förskola, grundskola, gymnasium, fritid, äldreomsorg och renhållning.

Enheter arbetar på en operativ nivå. Utifrån kommunplanen och nämndplanerna tas enhetsplaner fram inom förvaltningarna det bör finnas 2-3 konkreta mål för varje verksamhet inom enheten. Planen skall innehålla mål och beskriva de aktiviteter som behövs för att nå målen.

hh

Kommunens styrdokument inom det personalpolitiska området

- Personalpolicy antagen av kommunfullmäktige 2008 12-11
- Reglemente för Kommunstyrelsen, Tyresö kommun, antaget 2006-12-14 senast reviderat av kommunfullmäktige 2012 -10-11
- Delegationsordning inom kommunstyrelsens verksamhetsområde antagen av kommunstyrelsen 2013-04-29

Konsult- och servicekontoret som bildades 2012 övertog delar av den verksamhet som bedrevs inom den tidigare kommunstyrelseförvaltningen som lades ner då en ny tjänstemannaorganisation trädde i kraft. Kontoret tillhandahåller, på uppdrag av kommundirektörens stab och förvaltningarna, tjänster och rådgivning inom följande tjänsteområden:

- Ekonomi
- Personal och lön
- IT
- Kansli
- Fastighet och facility
- Upphandling

Av ovanstående framgår att ansvaret för strategiska personalfrågor samt policydokument faller inom kommunstyrelsens/kommundirektörens ansvarsområde. I arbetet stöds kommundirektören av en stab i vilken personalchefen ingår. Även nämnderna kan hämta stöd från kommundirektörens stab i frågor som avser tolkning och tillämpning av lagar, avtal och andra bestämmelser som rör förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare.

3.1.2. *Iakttagelser - Styrande och stödjande dokument*

Personalpolicyen i Tyresö antogs redan 2008. Mot bakgrund av denna snabba utveckling som sker inom den kommunala verksamheten under senare år finns det anledning att se över styrdokument inom personalområdet för att säkerställa att dessa svarar dels mot en modernare organisation och dels förändrade arbetssätt.

3.2. *Framförhållning i form av definierat framtida behov.*

Av intervjuerna framgick att frågan om personal- och kompetensförsörjning i form av behovsanalys huvudsakligen sker på nämndnivå. Behov och konkurrenssituation på arbetsmarknaden ser så olika ut för olika yrkesgrupper att en sammanhållen behovsinventering på kommunnivå inte ansetts relevant. På kommunledningsnivå uppfattar man inte att det föreligger någon direkt press på grund av ökade pensionsavgångar eller förändringar i kompetenskrav. Inom kommundirektörens stab bedöms frågor som Tyresös tillgänglighet samt konkurrenssituationen inom Stockholmsregionen vara de faktorer som har störst betydelse för den framtida personalförsörjningen.

3.2.1. *Iakttagelser - Definierat framtida behov*

Den långtgående decentraliseringen av personalarbetet inom kommunen säkerställer att den nämndspecifika person- och kompetensförsörjningen utformas i enlighet med verksamhetens behov. Det innebär att man till exempel inom de tekniska verksamheterna kan satsa på arbetsplatsens "varumärke", goda rykte, som konkurrensmedel i förhållande till den övriga arbetsmarknaden i Stockholm.

Utan tvekan står Tyresö, i likhet med hela Stockholmsområdet, inför en stor utmaning att rekrytera och behålla kvalificerad personal särskilt i chefsposition. Samtidigt skall arbetsplatserna locka unga och ny- (hög-)utbildade medarbetare. Infrastruktur i form av bostäder och kommunikationer har en avgörande betydelse för personal och kompetensförsörjningen inom hela Storstockholm.

3.3. *Formulerade mål och områdets integration i verksamhetsplanering.*

Det närmaste man kommer formulerade mål för personalarbetet återfinns på kommunens hemsida under rubriken ATT ARBETA I TYRESÖ KOMMUN "Vi som arbetar i Tyresö kommun arbetar med det gemensamma målet att ge bästa möjliga service och omsorg till våra medborgare.

- Delaktighet och samverkan
- Vi satsar på kompetensutveckling
- Individuell lönesättning
- Flexibel årsarbetstid
- Generösa semestervillkor
- Friskvård
- Introduktion till nyanställda
- Trygghet
- Personalstöd och företagshälsovård
- Att arbeta i en politiskt styrd organisation
- Kommunikationer till Tyresö
- Att bo i Tyresö
- Aktiv personalförening
- Miljöbil som personalbil
- Samarbete och erfarenhetsutbyte"

3.3.1. *Iakttagelser integrering i verksamheten*

Intervjuerna ger vid handen att personalarbetet, vid sidan av arbetsrätt och vissa förhandlingsfrågor, huvudsakligen sker på nämnd/förvaltningsnivå.

Personalarbetet, uttryckt i målsättningar enligt ovan, bedrivs i enlighet med verksamhetens krav. Vissa av ovanstående "mål" utgör serviceåtaganden som arbetsgivaren ikläder sig i förhållande till de anställda. Dessa förmåner t.ex. friskvård, personalstöd och företagsvård, beslutas centralt men tillämpas lokalt.

3.4. Åtgärder som har vidtagits och som planeras inom området.

I samband med intervjuer genomförda under granskningen har det framkommit att kommunen avser ompröva nuvarande ansvars- och rollfördelning inom det personalstrategiska och personaladministrativa arbetet. De strategiska personalfrågorna i form av kompetens- och personalförsörjning sköts huvudsakligen på nämnd/ förvaltningsnivå. Stöd i det dagliga arbetet ges inom Konsult- och servicekontoret och avseende svårare arbetsrättsliga frågor inom kommundirektörens stab. I kommundirektörens stab handhas även kommungemensamma förvaltningschefsmöten samt större chefsträffar.

Personalchefen inom kommunledningskontoret fungerar som stöd till förvaltningsledningarna i specifika problemställningar. Ett exempel på detta är det arbete som bedrivs för att möjliggöra att personal inom omsorgerna skall ha en arbetsmiljö/-situation som tillåter att även de har en faktisk möjlighet att stanna kvar i sitt yrke till 67 års ålder.

Den planerade omorganisationen innebär att alla personalfrågor som inte ligger på nämndnivå flyttas från Konsult- och service till kommunledningskontoret

3.4.1. Iakttagelser planerade åtgärder

Chefs- och ledningsträffar arrangeras regelbundet, introduktionsprogram genomförs och arbetsrätt/kollektivavtalsförhandlingar genomförs på kommunledningsnivå. Övrigt personalarbete sköts på nämnd-/förvaltningsnivå med möjlighet till stöd från Konsult- och servicekontoret.

Den omorganisering inom personalområdet som pågår kommer väldigt tätt på uppbyggnaden av nuvarande organisation. Motivet till att så snabbt efter att nuvarande organisations införande ompröva denna har inte redovisats under granskningen.

3.5. Uppföljning kring formulerade mål och effekter av vidtagna åtgärder inom området

Någon uppföljning direkt kopplad till målsättningar och åtgärder har inte verifierats under granskningen.

3.5.1. Iakttagelser avseende uppföljning

Det faktum att inte några direkta uppföljningsdokument föreligger behöver inte betyda att arbetet bedrivs ineffektivt eller utan struktur. Om man, som i Tyresö, bedömer att de mest strategiska frågorna för personalförsörjningen på både kort och lång sikt ligger utanför kommunens kontroll är insatser på nämnd-/förvaltningsnivå, anpassade efter verksamhetens krav, förmodligen en relevant prioritering. Av den anledningen finns det också anledning att lägga uppföljningsansvaret för vidtagna åtgärder lokalt. Kommunledningsnivån bör ha en uppföljning av nämndernas insatser och resultat.

um

4. Avslutande kommentarer

4.1. Strategiskt fokus

I en traditionell kontext finns det ett flertal frågor som regelmässigt anses utgöra strategiska personalfrågor utan att någon analys av hur omvärlden påverkar den specifika verksamheten. Exempel på sådana frågor är personal- och kompetensförsörjning.

I Tyresö har den, enligt styrmodellen strategiska nivån, bedömt att Tyresös personal- och kompetensförsörjning huvudsakligen är avhängig tillgången på attraktiva bostäder i en attraktiv kommun/miljö samt goda kommunikationer. Hela Stockholms län konkurrerar om samma arbetskraft och att konkurrera med andra medel än de yttre förhållandena samt direkt verksamhetsrelaterade frågor kan se bra ut men ger ingen eller ringa effekt. Vår bedömning är att detta är en relevant beskrivning av läget.

Att den centrala funktionen lägger stor energi på att stötta i en redan utsatt verksamhet som omsorgerna, när beslut om att möjliggöra ett förlängt arbetsliv till 67 år, är mycket strategiskt såväl ur ett arbetsgivarperspektiv som för medarbetarna och varumärket Tyresö kommun. En åtgärd som kanske kunde borde efterföljas av flera kommuner/landsting.

Chefs- och ledarfrågorna utgör ett område där kommunen verkligen kan få styrning på de strategiska frågorna inom personalområdet och vår bedömning är att nuvarande fokus inte är tillräckligt för att säkerställa en gemensam arbetsgivarpolitik verkställd lokalt. Att behålla den starka decentraliseringen är, enligt vår bedömning, ett måste för att lyckas behålla locka kompetens till Tyresös verksamheter. Ett större fokus på ledar- och chefspolitik rekommenderas.

4.2. Organisation

Baserat på tillgänglig information bedömer vi att det råder viss oklarhet avseende ansvar och roller vid granskningstillfället. Vår bedömning är att det huvudsakligen grundar sig i olika, eller ej kommunicerade, definitioner av vad som utgör strategiska frågor och vad som utgör mera löpande personalarbete.

Att föra över de stöd- och administrativa funktioner som idag finns inom Konsult- och service till Kommunledningskontoret kan medföra att ytterligare rollförvirring uppstår. Det är av vikt att organisationen speglar ansvars- och rollfördelningen på ett tydligt sätt, kongruent med angivet styrsystem, för att missförstånd skall kunna undvikas.




4.3. Uppföljning

Personal- och kompetensförskörningsarbetet bör dokumenteras i enlighet med av kommunen fastställd styrprocess.

2013-09-13

Margareta Irenaeus
Projektledare

Jan Nilsson
Uppdragsansvarig


Datum	2014-05-22
Tid	13:00–13.50
Plats	Ulriksdal, kommunhuset
Beslutande	Se närvarolista
Övriga deltagare	Se närvarolista
Justeringens plats och tid	Måndag den 26 maj 2014, kommunhuset plan 6 kl. 09:00
Paragrafer	29 - 32
Sekreterare	 Rebecca Berlin
Ordförande	 Mats Larsson
Justerande	 Anita Mattsson

ANSLAG / BEVIS


Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.

Organ	Kommunstyrelsens särskilda utskott
Sammanträdesdatum	2014-05-22
Datum då anslaget sätts upp	2014-05-27
Datum då anslaget tas ned	2014-06-23
Förvaringsplats för protokollet	Kansli arkiv plan 6

Underskrift


Rebecca Berlin

Utdragsbestyrkande



Närvarolista

Beslutande

Mats Larsson (FP)
Andreas Jonsson (M)
Leif Kennerberg (KD)
Kristjan Vaigur (S)
Anita Mattsson (S)

Ersättare




Marie Åkesdotter (MP)

Övriga

Rebecca Berlin, Kommunsekreterare, Kommunkansliet
Ulf Haraldsson, HR-chef, Kommunledningskontoret
Jan Nilsson, Fastighetschef, Fastighetsenheten, §§ 29-31, 13:00-13:20

Frånvarande

Fredrik Sawestahl (M)
Christer Flodfält (M)
Ulrica Riis-Pedersen (C)
Karin Ljung (S)

Justerandes sign 		Utdragsbestyrkande 
---	---	--