





**EY**

Revisorerna

2019-11-06

Till: Kommunstyrelsen, byggnadsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden

För kännedom: Kommunfullmäktige

### Granskning av kompetensförsörjning

EY har på uppdrag av kommunens revisorer granskat arbetet med kompetensförsörjning. Granskningen syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga.

Kommunfullmäktige har antagit övergripande mål för arbetet med kompetensförsörjning genom grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare. Nämndplaner för styrelse och nämnder innehåller de mål kommunfullmäktige har formulerat liksom indikatorer för uppföljning. Det finns ingen övergripande kompetensförsörjningsplan eller riktlinjer för arbetet med kompetensförsörjning i kommunen. Såväl operativt som strategiskt arbete hanteras av respektive förvaltning, med stöd av HR. Då HR ofta behöver prioritera operativt arbete finns en risk att förvaltningarna inte får tillräckligt stöd i strategiska frågor. Vi bedömer därför att det finns behov av ytterligare stöd i dessa frågor.

Vi bedömer att underlag för att göra analyser relaterade till kompetensförsörjning finns, dels genom medarbetarundersökningen och dels genom tillgängliga nyckeltal via systemstöd. I de granskade förvaltningarnas behovsanalyser finns prioriterade aktiviteter utifrån omvärld och utmaningar som delvis berör arbetet med kompetensförsörjning. Problem med höga sjukskrivningstal finns dock och genomgående efterfrågas ökat chefsstöd från HR i förebyggande insatser och rehabiliteringsfrågor.

HR på kommunstyrelseförvaltningen arbetar med övergripande aktiviteter för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare, exempelvis värdeord, ledarskap och introduktions- och chefsutbildning. Förvaltningarna arbetar självständigt med kompetensförsörjning och både stadsbyggnadsförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen arbetar med aktiviteter för att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avsluta personal. Intern samverkan sker undantagsvis, extern samverkan förekommer genom såväl nätverk som projekt. Uppföljning av kommunfullmäktiges mål sker i ordinarie styrprocess. I övrigt följs aktiviteter upp med varierande systematik.

Förvaltningarna har kommit olika långt i arbetet med kompetensförsörjning, vilket i vissa fall har medfört problem då skillnader i förmåner uppstått. Det finns en förståelse för att förvaltningarna kan behöva arbeta med kompetensförsörjning på olika sätt och vi bedömer att det är positivt att förvaltningarna får denna frihet i arbetet då de sitter på viktig kunskap och därmed kan arbeta innovativt utifrån sina behov. Samtidigt bedömer vi att det finns ett visst behov av samordning och en gemensam riktning i principiella frågor liksom att kommunstyrelsen bör ha en översiktlig bild av kompetensförsörjningsläget då ansvaret för strategisk personalpolitik och arbetsgivarfrågor enligt reglemente ligger på styrelsen.

Vår sammanfattade bedömning är att de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa behovet av kompetens huvudsakligen är ändamålsenliga, men att det finns utvecklingsmöjligheter avseende en överblick och samordning av arbetet.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen:

- ▶ Beaktar önskemålen om ökat chefsstöd från HR i det förebyggande arbetet samt arbetet med rehabilitering
- ▶ Säkerställer att arbetet med kompetensförsörjning inte endast bedrivs på operativ nivå utan att förutsättningar skapas för ett strategiskt, långsiktigt och målinriktat arbete med kompetensförsörjning i samtliga verksamheter, som inkluderar såväl arbete med särskilt svårrekryterade grupper som uppföljning av vidtagna aktiviteter
- ▶ Beslutar om frågor av mer principiell och övergripande karaktär så att kommunen har en sammanhållen strategi som arbetsgivare, exempelvis genom en övergripande kompetensförsörjningsplan där riktlinjer för arbetet framgår.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att byggnadsnämnden:

- ▶ Beaktar om risker relaterade till målet om en Attraktiv arbetsgivare finns och att dessa risker i så fall hanteras i nämndens internkontrollplan.

Revisionen önskar kommunstyrelsens och byggnadsnämndens kommentarer till de rekommendationer som lämnas i rapporten. Svar önskas senast den 6 februari 2020.

För revisorerna i Tyresö kommun



Tommy Karlsson  
Ordförande



Claes Görän Enman  
Vice ordförande

# **Tyresö kommun**

## Granskning av kompetensförsörjning



**Building a better  
working world**

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
1.3. Revisionskriterier.....	4
1.4. Ansvariga nämnder/styrelser .....	4
1.5. Metod och genomförande.....	4
<b>2. Styrning av arbetet med kompetensförsörjning .....</b>	<b>4</b>
2.1. Kommunfullmäktiges mål för arbetet med kompetensförsörjning.....	4
2.2. Styrelse och nämnders styrning .....	5
2.3. Organiseringen av arbetet med kompetensförsörjning .....	6
<b>3. Kartläggning och analys av kompetensbehovet.....</b>	<b>7</b>
3.1. Medarbetarundersökningar .....	7
3.2. Nyckeltal .....	8
3.3. Långsiktig behovsanalys görs på förvaltningsnivå inför budgetarbetet .....	9
3.4. Bedömning .....	9
<b>4. Kommungemensamma strategier för kompetensförsörjning .....</b>	<b>10</b>
4.1. Värdeord och förhållningssätt.....	10
4.2. Webbsidan ”jobba hos oss” och rekryteringssystem som stöd i rekrytering .....	10
4.3. Ny introduktionsprocess, chefs- och ledarutvecklingsprogram samt chefsstöd.....	10
4.4. Lönegrundande medarbetarsamtal med planering av kompetensutveckling.....	11
4.5. Vidareutbildning för bristkompetens .....	11
4.6. Hälsosamtal för att förebygga sjukskrivning .....	11
4.7. HR kan stötta vid omplacering eller avslut.....	12
4.8. Avslutningssamtal och avslutningsenkät för att fånga förbättringsområden .....	12
<b>5. Verksamhetsspecifika strategier för kompetensförsörjning.....</b>	<b>12</b>
5.1. Stadsbyggnadsförvaltningens arbete med kompetensförsörjning .....	12
5.2. Barn- och utbildningsförvaltningens strategier för kompetensförsörjning .....	14
5.3. Bedömning .....	16
<b>6. Uppföljning av arbetet.....</b>	<b>16</b>
6.1. Styrelse och nämnders uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning .....	16
6.2. Förvaltningarnas arbete med uppföljning av insatser och aktiviteter .....	17
6.3. Bedömning .....	18
<b>7. Samverkan .....</b>	<b>18</b>
7.1. Samverkan mellan förvaltningarna .....	18
7.2. Extern samverkan .....	18
7.3. Bedömning .....	19
<b>8. Svar på revisionsfrågor .....</b>	<b>19</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>21</b>

## Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens revisorer granskat arbetet med kompetensförsörjning. Granskningen syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga. Granskningen är kommunövergripande men fördjupad granskning avser kommunstyrelsen, byggnadsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden.

Kommunfullmäktige har antagit övergripande mål för arbetet med kompetensförsörjning genom grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare. Nämndplaner för styrelse och nämnder innehåller de mål kommunfullmäktige har formulerat liksom indikatorer för uppföljning.

Det finns ingen övergripande kompetensförsörjningsplan eller riktlinjer för arbetet med kompetensförsörjning i kommunen. Såväl operativt som strategiskt arbete hanteras av respektive förvaltning, med stöd av HR på kommunstyrelseförvaltningen. Då HR ofta behöver prioritera operativt arbete finns en risk att förvaltningarna inte får tillräckligt stöd i strategiska frågor. Vi bedömer därför att det finns behov av ytterligare stöd i dessa frågor. Idag arbetar endast barn- och utbildningsförvaltningen med en kompetensförsörjningsplan, detta i enlighet med ett nämnduppdrag. Planen beräknas vara klar under hösten 2019.

Vi bedömer att underlag för att göra analyser relaterade till kompetensförsörjning finns, dels genom medarbetarundersökningen och dels genom tillgängliga nyckeltal via systemstöd. I de granskade förvaltningarnas behovsanalyser finns prioriterade aktiviteter utifrån omvärld och utmaningar som delvis berör arbetet med kompetensförsörjning. Problem med höga sjukskrivningstal finns dock fortsatt och genomgående efterfrågas ökat chefsstöd från HR i förebyggande insatser och rehabiliteringsfrågor.

HR på kommunstyrelseförvaltningen arbetar med övergripande aktiviteter för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare, exempelvis värdeord, ledarskap och introduktions- och chefsutbildning. Förvaltningarna arbetar självständigt med kompetensförsörjning och både stadsbyggnadsförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen arbetar med aktiviteter för att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avsluta personal. Intern samverkan sker undantagsvis, extern samverkan förekommer genom såväl nätverk som projekt. Uppföljning av kommunfullmäktiges mål sker i ordinarie styrprocess. I övrigt följs aktiviteter upp med varierande systematik.

Förvaltningarna har kommit olika långt i arbetet med kompetensförsörjning, vilket i vissa fall har medfört problem då skillnader i förmåner uppstått. I kommunen finns en förståelse för att förvaltningarna kan behöva arbeta med kompetensförsörjning på olika sätt och vi bedömer att det är positivt att förvaltningarna får denna frihet i arbetet då de sitter på viktig kunskap och därmed kan arbeta innovativt utifrån sina behov. Samtidigt bedömer vi att det finns ett visst behov av samordning och en gemensam riktning i principiella frågor liksom att kommunstyrelsen bör ha en översiktlig bild av kompetensförsörjningsläget då ansvaret för strategisk personalpolitik och arbetsgivarfrågor enligt reglemente ligger på styrelsen.

Vår sammanfattade bedömning är att de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa behovet av kompetens huvudsakligen är ändamålsenliga, men att det finns utvecklingsmöjligheter avseende en överblick och samordning av arbetet.

### Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen:

- ▶ Beaktar önskemålen om ökat chefsstöd från HR i det förebyggande arbetet samt arbetet med rehabilitering

- ▶ Säkerställer att arbetet med kompetensförsörjning inte endast bedrivs på operativ nivå utan att förutsättningar skapas för ett strategiskt, långsiktigt och målinriktat arbete med kompetensförsörjning i samtliga verksamheter, som inkluderar såväl arbete med särskilt svårrekryterade grupper som uppföljning av vidtagna aktiviteter
- ▶ Beslutar om frågor av mer principiell och övergripande karaktär så att kommunen har en sammanhållen strategi som arbetsgivare, exempelvis genom en övergripande kompetensförsörjningsplan där riktlinjer för arbetet framgår.

**Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att byggnadsnämnden:**

- ▶ Beaktar om risker relaterade till målet om en Attraktiv arbetsgivare finns och att dessa risker i så fall hanteras i nämndens internkontrollplan.



# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

En ökad efterfrågan på välfärdstjänster i kombination med stora pensionsavgångar medför att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. SKL uppskattar att det handlar om ett rekryteringsbehov på över en halv miljon människor till välfärdssektorn nationellt fram till 2026. Det innebär en ökad konkurrens om arbetskraft liksom att kommuner och regioner behöver arbeta aktivt med kompetensförsörjning för att möta de kommande rekryteringsutmaningarna.<sup>1</sup> Tyresö kommun är inget undantag då nästan en fjärdedel av de kommunanställda är 55 år eller äldre.<sup>2</sup>

Kommunfullmäktige har i Kommunplan 2019–2022 lyft området *Attraktiv arbetsgivare* som en av tre viktiga grundförutsättningar för att det kommunala grunduppdraget ska kunna genomföras och för att kommunen ska utvecklas i den riktning som fullmäktige beslutat. Kommunfullmäktiges målbild är att *Tyresö kommun är en attraktiv arbetsgivare dit medarbetare söker sig, är engagerade och utvecklas, att Tyresö kommun har chefer som utövar ett gott ledarskap, att Tyresö kommun har engagerade medarbetare och att Tyresö kommun erbjuder goda anställningsvillkor och arbetsförhållanden*. Indikatorer har kopplats till samtliga delmål. Målbilden är kommunövergripande och avser samtliga verksamheter.

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för kompetensutveckling och personalförsörjning. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för kommunen, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lag för de olika verksamheter som bedrivs. Revisorerna har efter genomförd riskanalys beslutat att genomföra en granskning av arbetet med kompetensförsörjning.

## 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunen antagit övergripande mål för kompetensförsörjningsarbetet?
- ▶ Möjliggör kommunens analyser och underlag att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?
- ▶ Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?
- ▶ Har utmaningar identifierats och finns handlingsplaner och uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?
- ▶ Tillämpar kommunen några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?
- ▶ Finns det utvecklade processer för att svara upp mot individers utvecklingsbehov över förvaltnings- och organisationsgränser?
- ▶ Följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?
- ▶ Förekommer omvärldsbevakning och samverkan med externa aktörer och används samverkan med externa aktörer på ett ändamålsenligt sätt?

---

<sup>1</sup> SKL (2018). Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden: Rekryteringsrapport 2018.

<sup>2</sup> SKL (2017). Tabell 10: Antal anställda (månadsavlönade eller lediga) efter ålder och kommun nov. 2017. Vid mätningen var 23,4 % av de kommunanställda i Tyresö kommun 55 år eller äldre. För riket var motsvarande andel 26% och för kommungruppen Pendlingskommun nära storstad 24 %.

### 1.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna utgörs av:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Kommunplan 2019–2022
- ▶ Relevanta av fullmäktige antagna styrande dokument på området

### 1.4. Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen är kommunövergripande men fördjupad granskning avser främst kommunstyrelsen<sup>3</sup>, byggnadsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden.

### 1.5. Metod och genomförande

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Studerade dokument framgår av källförteckningen. Intervjuer har genomförts med HR-chef och HR-specialist på kommunstyrelseförvaltningen, stadsbyggnadschef och stabschef på stadsbyggnadsförvaltningen<sup>4</sup> samt tillförordnad förvaltningschef på barn- och utbildningsförvaltningen<sup>5</sup>.

Rapporten är sakgranskad av intervjuade. Det innebär att fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som granskats. Slutsatser och revisionsbedömningar ansvarar EY för.

## 2. Styrning av arbetet med kompetensförsörjning

### 2.1. Kommunfullmäktiges mål för arbetet med kompetensförsörjning

Kommunfullmäktiges målbild, beskriven i Kommunplan 2019–2022, senast reviderad 2018-12-13, för grundförutsättningen *Attraktiv arbetsgivare* beskrivs nedan följt av de indikatorer som har kopplats till delmålen. Målbilden är kommunövergripande.

*Tyresö kommun är en attraktiv arbetsgivare dit medarbetare söker sig, är engagerade och utvecklas*

- Hållbart medarbetarengagemang (HME)
- Personalomsättning, andel (%)

*Tyresö kommun har chefer som utövar ett gott ledarskap*

- HME styrning
- HME ledarskap

*Tyresö kommun har engagerade medarbetare*

- HME motivation

*Tyresö kommun erbjuder goda anställningsvillkor och arbetsförhållanden.*

- Total sjukfrånvaro
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Tyresö kommun har konkurrenskraftiga löner och anställningsvillkor

Av kommunplanen framgår att redovisning till nämnd och styrelse sker i delårsrapport samt verksamhetsberättelse. I övrigt beslutar förvaltningschef om redovisning av resultat.

---

<sup>3</sup> För kommunstyrelsens del har fokus varit på verksamhetsområdet *Gemensam verksamhet*, där HR-avdelningen är organisatoriskt placerad.

<sup>4</sup> Det har under granskningen inte varit möjligt att intervjua avdelningschef för kart- och bygglovsavdelningen.

<sup>5</sup> Vid tiden för intervjun hade tf. förvaltningschef för barn- och utbildningsförvaltningen tjänsten som skolchef för förskolan. Skolchef för grundskolan har tagit del av ett utkast av rapporten och fått möjlighet att komplettera utkastet i de fall arbetet med kompetensförsörjning har skilt sig mellan förskola och grundskola.

Av kommunstyrelsens reglemente, beslutat av fullmäktige 2018-11-22, framgår att styrelsen ansvarar för frågor som rör strategisk personalpolitik, genomförande av löneöversyns-förhandlingar, för övergripande arbetsmiljöfrågor och jämställdhetsfrågor och förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Av kommunstyrelsens delegationsordning, antagen 2019-02-05, framgår att alla nämnder är anställningsmyndighet för personal vid sina förvaltningar med undantag för förvaltningschef. Ansvaret för arbetsmiljö ligger på respektive nämnd och arbetsmiljöuppgifter kan delegeras. För delegering av arbetsmiljöuppgifter framgår bland annat att befattningshavare och den som leder och fördelar arbetet ansvarar för att det utförs på ett betryggande sätt så att ingen anställd drabbas av olyckor eller ohälsa. Förvaltnings- eller kontorschef ansvarar för att interna stödresurser finns för att biträda avdelningschefer, verksamhetschefer, enhetschefer och medarbetare i att förebygga olycksfall och hälsobesvär samt för rehabilitering.

## 2.2. Styrelse och nämnders styrning

Kommunstyrelsen antog 2016-02-09 *Likabehandlingsplan för Tyresö kommun 2016–2019*. I planen klargörs att en prioriterad process för likabehandlingsarbetet är utvecklingen av en tydlig färdriktning avseende organisationskultur och värdegrund samt ett fortsatt arbete med den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. *Riktlinjer för Chefs- och ledaruppdraget i Tyresö kommun* fastställdes av kommunstyrelsen 2017-09-13. Riktlinjerna ska skapa tydlighet kring uppdraget och klargöra vilka förväntningar kommunen som arbetsgivare har på sina chefer. Att vara chef beskrivs som ett formellt uppdrag med exempelvis personalansvar, men chefer ska också vara ledare. De ska också arbeta med arbetsmiljön, såväl förebyggande insatser som rehabiliterande åtgärder, samt rekrytering och löne- och medarbetarsamtal. Det finns en drygt tio år gammal personalpolicy. I intervju med HR beskrivs att arbetet med att ta fram en ny policy pågår. Nedan redogörs för kommunstyrelsens, byggnadsnämndens samt barn- och utbildningsnämndens nämndplaner 2019 för grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare.

### **Kommunstyrelsen**

I kommunstyrelsens nämndplan 2019, antagen 2019-02-05, framgår för Gemensam verksamhet att uppdraget är att ansvara för kommunens övergripande styrning, planering och uppföljning av kvalitet, ekonomi och personalfrågor. HR-avdelningen ska under 2019 fortsätta arbetet med att utveckla ledarskap och medarbetarskap. Särskilda utmaningar finns i att sänka oönskad personalomsättning och de alltför höga sjuktalen. I nämndplanen framgår indikatorer för grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare, dessa är i stort sett desamma som dem som framgår i kommunplanen. För målet *Tyresö kommun är en attraktiv arbetsgivare dit medarbetare söker sig, är engagerade och utvecklas* används även indikatorn *Andel av de anställda som rekommenderar Tyresö kommun som arbetsgivare*. För målet *Tyresö kommun har chefer som utövar ett gott ledarskap* används HME totalindex samt HME styrningsindex.

I riskhanterings- och kontrollplan för 2019 har en risk identifierats för grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare, denna framgår i tabellen nedan.

<b>Riskhanterings- och kontrollplan, Gemensam verksamhet 2019</b>				
<b>Risk</b>	<b>Åtgärd</b>	<b>Kontrollinsatser</b>	<b>Ansvarig</b>	<b>Redovisas</b>
Medarbetarna upplever inte att Tyresö kommun är en attraktiv arbetsgivare och det är svårt att rekrytera ny personal	Arbete med chefs- och ledarutveckling samt medarbetarskap	Analys av resultat i medarbetarenkäten 2018  Analys av enkätresultat	HR-chef Ekonomichef Chef för Medborgarfokus och tekniska kontoret IT-chef	Kommun- direktör

Källa: Riskhanterings- och kontrollplan 2019, Gemensam verksamhet 2019, bilaga till nämndplan.

## Byggnadsnämnden

I byggnadsnämndens nämndplan för 2019, antagen 2019-02-20, framgår indikatorer för grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare. Dessa är desamma som i kommunstyrelsens plan. Ingen risk i internkontrollplanen 2019 anknäver till målet om en Attraktiv arbetsgivare eller kompetensförsörjning. I protokollet då planen antogs skrivs att nämnden inte har haft tillräcklig tid för den politiska processen. Nämndplanen godkänns för budgetens och den interna kontrollplanens skull men planen ska revideras under våren. Enligt uppgift från byggnadsnämndens ordförande påbörjades en revidering, den avbröts dock till förmån för arbetet med nämndplanen 2020, varför en ny plan inte har beslutats om.

## Barn- och utbildningsnämnden

I barn- och utbildningsnämndens nämndplan för 2019, antagen av nämnden 2019-02-20, framgår att kompetensförsörjning är ett kritiskt område. Förvaltningen har fått i uppdrag att ta fram en kompetensförsörjningsplan för förskola och grundskola. Nämnduppdrag kopplade till kompetensförsörjning rör även kompetensutveckling och rekrytering i relation till fritidshem som grundsärskola. Indikatorerna kopplade till grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare är desamma som i kommunstyrelsens nämndplan. I risk- och kontrollplan 2019 finns åtgärder och insatser kopplade till ett av delmålen för grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare.

Risk- och kontrollplan, Barn- och utbildningsnämnden 2019			
Risk	Åtgärd	Kontrollinsatser	Ansvarig
Svårighet att uppnå grundförutsättningen "Tyresö kommun erbjuder goda anställningsvillkor och arbetsförhållanden"	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uppföljning av korttidsfrånvaron</li><li>• Uppföljning av Stamina<sup>6</sup> och bemanningseenheten</li><li>• Arbete med medarbetarskapet</li><li>• Strategier för kompetensutveckling</li><li>• Strategi för rekrytering och kompetensförsörjning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Systematisk och regelbunden resultatuppföljning</li><li>• Uppföljning nyttjande av bemanningseenheten</li><li>• Uppföljning medarbetarbetarenkäten</li></ul>	Förvaltningschef Verksamhetschefer

Källa: Risk- och kontrollplan 2019, bilaga till nämndplan 2019, Barn- och utbildningsnämnden.

### 2.3. Organiseringen av arbetet med kompetensförsörjning

Tyresö kommun har ca 3000 anställda, 78 % av de anställda är kvinnor och 22 % män. Av de anställda är drygt 2400 tillsvidareanställda och av dessa arbetar ca 85% heltid.<sup>7</sup> I intervju beskrivs kommunens HR-organisation som relativt liten. HR-organisationen är centraliserad och HR-avdelningen, som utgörs av HR-enhet och löneenhet, är organisatoriskt placerad i kommunstyrelseförvaltningen. Det finns inget HR-stöd på förvaltningarna utan respektive förvaltning får stöd av HR centralt. På HR-enheten finns HR chef, förhandlingschef samt en administrativ funktion. Därtill finns sex HR-specialister med olika ansvarsområden inom vilka specialisterna dels arbetar strategiskt och dels arbetar operativt. Varje HR-specialist har ett ansvarsområde, exempelvis ansvarar en specialist för rekrytering och rekryteringsprocess.

Totalt stöttar HR ca 145 chefer på olika nivåer i förvaltningen. HR beskrivs främst fokusera på enhetscheferna eftersom de har stort medarbetaransvar vilket ofta medför behov av stöd i arbetsmiljö- och rehabiliteringsfrågor. Beroende på vilket stöd en chef behöver kontaktas olika HR-specialister. Generellt mailar cheferna till HR-support där administratören fördelar ärendet vidare. HR upplever att kontakten med cheferna fungerar bra, trots att det inte finns

<sup>6</sup> Ett projekt för att förbättra arbetsmiljön.

<sup>7</sup> Källa: Årsredovisning 2018.

en kontinuitet i kontakterna. Det händer dock att en HR-specialist hjälper en chef i flera frågor för att underlätta för chefen för att denne inte ska behöva ha kontakt med flera olika HR-specialister samtidigt. Det är främst på förvaltningens förfrågan som HR inkluderas även om HR bidrar med vissa riktlinjer och ramar som förvaltningarna ska förhålla sig till. I vilka frågor HR ska samrådas med framgår huvudsakligen i riktlinjer eller delegationsordning.

Förvaltningarna gör de flesta rekryteringarna utan stöd från HR och årligen anställs ca 350–400 personer i kommunen. Av dessa är uppskattningsvis 25–30 chefstjänster, då deltar alltid HR. I intervjuer på förvaltningarna uppges att stödet från HR är bra, samtidigt betonas att det ibland önskas mer stöd. Exempelvis efterfrågas omvärldsbevakning och analyser/jämförelser och det finns en önskan om ökat chefsstöd i exempelvis rehabiliteringsärenden.

### 3. Kartläggning och analys av kompetensbehovet

I intervjuer beskrivs att det inte finns några övergripande verktyg eller strategier som styr arbetet med kompetensförsörjning. Arbetet sker på respektive förvaltning med stöd av HR-specialister. Intervjuad HR-specialist beskriver att det ofta är svårt för HR att hinna med både det strategiska och det operativa arbetet. Uppskattningsvis arbetar HR ca 70–80 % av sin tid operativt med att stötta förvaltningarna och ca 20–30 % av tiden läggs på strategiskt arbete.

#### 3.1. Medarbetarundersökningar

En medarbetarundersökning genomförs vartannat år för att undersöka hur medarbetarna upplever sin arbetssituation. Undersökningen beskrivs som ett verktyg för att utveckla verksamheten och kommunen som arbetsplats och arbetsgivare, den är också en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Undersökningen genomförs av en extern aktör men HR är delaktiga i undersökningens utformning. Den senaste undersökningen gjordes hösten 2018.

Medarbetarundersökningen 2018 innehöll totalt 72 frågor uppdelade i områdena Allmänt, Medarbetarskap, Information och Kunskap, Kommunledningen, Ledarskap, Utveckling, HME och Arbetsförutsättningar. Svarefrekvensen var 77% (71% 2016). I jämförelse med 2016 förbättrades resultaten för alla områden.<sup>8</sup> Nedan redogörs för frågeområdet "Allmänt".

Resultat (andel positiva svar, %) av medarbetarundersökning 2016 och 2018 område "Allmänt"		
Fråga	2016	2018
Mitt arbete engagerar mig	89	91
Jag skulle rekommendera Tyresö kommun som arbetsgivare	-	86
Totalt sett är jag nöjd med min arbetssituation	61	67

Källa: Resultat av medarbetarundersökning, Tyresö kommun 2018.

Undersökningen 2018 visade att anställda upplever tydliga mål i arbetet och att mål följs upp på ett bra sätt samt att medarbetare vet vad som förväntas av dem. Utvecklingsområden var ledning och styrning, bland annat utifrån förtroendet för kommunledningen, lika så att bli bättre på att uppmuntra och ta emot medarbetares idéer och förslag. Som en del i medarbetarundersökningen ingår även Hållbart medarbetarengagemang (HME)<sup>9</sup>. Resultatet av HME används som indikator för flera delmål för grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare. I tabellen redogörs för kommunens resultat 2016 och 2018 samt riket 2018.

<sup>8</sup> Varje område består av flera frågor och att resultatet för området i helhet förbättrats innebär inte att resultatet förbättrades på samtliga delfrågor inom området.

<sup>9</sup> SKL och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) erbjuder en modell för att kontinuerligt utvärdera och följa upp arbetsgivarpolitiken i kommuner med fokus på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Syftet är att möjliggöra analyser av den egna organisationens arbetsgivarpolitik, transparenta jämförelser mellan kommuner samt analyser av kopplingen mellan arbetsgivarpolitik och verksamhetsresultat på lokal och central nivå. Enkätsvaren redovisas i Kommun- och landstingsdatabasen (KOLADA). Källa: SKL.



**Resultat (andel positiva svar, %) av medarbetarundersökning 2016 och 2018, HME**

Fråga	2016	2018	Alla kommuner 2018 <sup>10</sup>
<b>Totalindex (HME)</b>	<b>79</b>	<b>80</b>	<b>79</b>
<b>Område: Motivation (totalindex)</b>	<b>79</b>	<b>80</b>	<b>79</b>
Mitt arbete känns meningsfullt	89	90	-
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	74	77	-
Jag ser fram emot att gå till arbetet	74	76	-
<b>Område: Ledarskapsindex (totalindex)</b>	<b>79</b>	<b>81</b>	<b>78</b>
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	72	75	-
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	82	84	-
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete	79	82	-
<b>Område: Styrningsindex (totalindex)</b>	<b>79</b>	<b>81</b>	<b>79</b>
Jag är insatt i min arbetsplats mål	83	85	-
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	65	70	-
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete	87	89	-

Källa: Medarbetarundersökning 2018 samt uppgifter från KOLADA, HME Tyresö kommun.

Av statistiken framgår att kommunen har förbättrat sig något sedan den senaste mätningen. Svaren från HME rapporteras in förvaltningsvis och av underlag för verksamheterna förskola och grundskola respektive infrastruktur, skydd m.m.<sup>11</sup> framträder, liksom för undersökningen i stort, små men huvudsakligen positiva förändringar. Skolverksamheterna ligger något högre i mätningen totalt men Infrastruktur utmärker sig avseende högre värden på ledarskapsindex.

### 3.2. Nyckeltal

Kommunen använder Hypergene som systemstöd. Via Bestyr kan chefer plocka ut nyckeltal som kan användas i analyser, men i vilken utsträckning möjligheten utnyttjas i arbetet med kompetensförsörjning saknas kännedom om. I tabellen nedan framgår tillgängliga nyckeltal.

#### Översikt personal Hypergene/Bestyr område "Personal"

Översiktsrapport	Personalstruktur (per yrkesgrupp och över tid)	Pensionsprognos (ålderskategorier)
Frånvaro – dagar och tillfällen	Frånvarotillfällen	Sjukfrånvaro (inkl. förenklad)
Personalomsättning	Semesterlista	Personalkostnader
Frisknärvaro	Tidsanvändning	Medarbetarbild

Källa: Översikt av Hypergene/Bestyr

Kommunen använder ett tudelat mått på personalomsättning, "total" samt "total varav extern avgång". I tabellen nedan redogörs för de senaste årens personalomsättning.

#### Tyresö kommun, personalomsättning 2016–2018

Personalomsättning (%)	2016	2017	2018
Total personalomsättning <sup>12</sup>	15,1	16,0	14,4
- Varav extern avgång <sup>13</sup>	11,7	12,5	10,3

Källa: Årsredovisning 2018

<sup>10</sup> KOLADA, vald grupp "Alla kommuner (ovägt medel)" för 2018.

<sup>11</sup> Underlaget återges ej i rapporten av utrymmesskäl.

<sup>12</sup> Total personalomsättning mäts genom antalet tillsvidareanställda medarbetare som slutade under året (avgångsorsak: egen uppsägning, pension, uppsägning från arbetsgivaren, hel sjukersättning eller dödsfall) dividerat med genomsnittligt antal tillsvidareanställda i kommunen under året.

<sup>13</sup> Extern avgång är en delmängd av total personalomsättning som enbart mäter antalet medarbetare som sagt upp sig själva under året dividerat med genomsnittligt antal tillsvidareanställda i kommunen.

HR beskriver att "extern avgång" huvudsakligen används, det vill säga den omsättning som avser medarbetare som har sagt upp sig. Detta då det upplevs vara det som kommunen främst kan påverka. Vidare uppges att det finnas stora skillnader i personalomsättning mellan verksamheter. Att personalomsättningen har minskat sedan 2018 hänvisas främst till minskad extern avgång inom stora yrkesgrupper där omsättningen tidigare har varit hög, bland annat inom individ- och familjeomsorgen och på barn- och utbildningsförvaltningen. Ett problem med hög personalomsättning som beskrivs är att kompetens försvinner, ett annat problem som lyfts fram är att det ibland behövs fler anställda för att nå samma kompetens.

### **3.3. Långsiktig behovsanalys görs på förvaltningsnivå inför budgetarbetet**

Inför 2017 prövades en ny metod för långsiktig behovsanalys i förvaltningarna. Analyserna har ett femårsperspektiv och beskriver hur verksamheterna behöver utvecklas för att möta framtidens behov. Analyserna utgör underlag för arbetet med kommunplan och budget. Våren 2019 gjorde förvaltningarna en uppföljning av 2018 års behovsanalys med en analys av förändringar som kommer att påverka verksamhetsområdet framöver och en beskrivning av prioriterade aktiviteter. Behovsanalysernas utformning skiljer sig, men såväl barn- och utbildningsförvaltningens, kommunstyrelseförvaltningens och stadsbyggnadsförvaltningens analyser berör området kompetensförsörjning.

Av kommunstyrelseförvaltningens behovsanalys<sup>14</sup> framgår sammanfattat att flera av kommunens verksamheter lyfter fram svårigheten att hitta utbildad personal som en av de största utmaningarna framöver. I analysen skrivs att kommunen som arbetsgivare behöver arbeta med såväl den långsiktiga personalförsörjningen som med kompetensutveckling av befintliga medarbetare. Förvaltningarnas analyser beskrivs närmare senare i rapporten.

### **3.4. Bedömning**

Kommunfullmäktige har antagit övergripande mål för arbetet med kompetensförsörjning genom grundförutsättningen *Attraktiv arbetsgivare*. Nämndplaner för styrelse och nämnder innehåller de mål fullmäktige har formulerat samt indikatorer för uppföljning. I styrelsens samt Barn- och utbildningsnämndens internkontrollplaner har risker identifierats i relation till målet om Attraktiv arbetsgivare. Vi noterar dock att Byggnadsnämndens internkontrollplan helt saknar risker relaterade till målet om Attraktiv arbetsgivare eller kompetensförsörjning.

Vi bedömer att underlag för att göra analyser relaterade till kompetensförsörjning finns, dels genom medarbetarundersökningen och dels genom tillgängliga nyckeltal via systemstöd. Utöver vad som framgår i behovsanalyser saknas det centralt kännedom om vilka analyser förvaltningarna gör. Då HR ofta behöver prioritera operativt arbete framträder en risk att förvaltningarnas behov av stöd i strategiska frågor inte tillgodoses. Vi bedömer därför att det finns behov av förstärkt stöd, centralt eller på förvaltningsnivå.

Idag finns ingen övergripande analys av, eller plan för kommunens kompetensförsörjning. Vi ser positivt på arbetet med behovsanalyser och att de utgör underlag för kommunplan och budget. I kommunstyrelseförvaltningens behovsanalys noteras dock att flera av kommunens verksamheter lyfter fram svårigheten att hitta utbildad personal som en utmaning. I analysen skrivs att kommunen som arbetsgivare behöver arbeta med både långsiktig personalförsörjning och kompetensutveckling av befintliga medarbetare. Idag förefaller beslut om strategier för kompetensförsörjning huvudsakligen hanteras på förvaltningsnivå. Vi bedömer att styrelsen bör ha en överblick av kompetensförsörjningsläget och på en övergripande nivå styra arbetets riktning då ansvaret för strategisk personalpolitik ligger på kommunstyrelsen.

---

<sup>14</sup> Avser behovsanalys för verksamhetsområde 17 - Gemensam verksamhet

## 4. Kommungemensamma strategier för kompetensförsörjning

Det saknas politiskt beslutade strategier för arbetet med kompetensförsörjning. Det finns heller inget samordnat arbete för kompetensutveckling mellan förvaltningar eller centralt utvecklade befattningsmodeller. Arbetet bedrivs huvudsakligen av och på förvaltningarna. I intervju beskrivs att förvaltningarna har arbetat olika aktivt med kompetensförsörjning, delvis beroende på att deras utmaningar skiljer sig. I arbetet med kompetensförsörjning beskrivs att kommunen försöker utgå ifrån ARUBA-modellen – att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare. Nedan redogörs för det kommunövergripande arbetet. Prioriterade aktiviteter för HR-avdelningen utifrån behovsanalysen presenteras löpande.

### 4.1. Värdeord och förhållningssätt

I intervju beskrivs att kommunledningsgruppen främst har arbetat med kommunens styrkor och förbättringsområden. Arbetet har utmynnat i värdeorden Resultat, Dialog, Helhetssyn, Engagemang, Mod och Tillit. Värdeorden konkretiserades av medarbetarna 2018 och "våra värdeord" har idag ersatt begreppen ledar- och medarbetarfilosofi. Att fortsätta satsa på ledarskap och medarbetarskap beskrivs som en prioriterad HR-aktivitet i förvaltningens behovsanalys. Kommunen har också ett arbetsgivarvarumärke, "höga ambitioner nära livet".

### 4.2. Webbsidan "jobba hos oss" och rekryteringssystem som stöd i rekrytering

Kommunen har tagit fram webbsidan *Jobba hos oss*, där Tyresö kommun som arbetsgivare och arbetsplats beskrivs. På sidan finns lediga jobb, en beskrivning av kommunens förmåner liksom information om att flytta till Tyresö. Därtill finns information om praktik och möjligheten att vara studentmedarbetare. I intervju beskrivs att kommunens anställningsförmåner är bra, men i behovsanalysen lyfts även fram att det finns anledning att se över förmånerna.

Publicering av annonser sker via systemstödet ReachMee. Kommunen arbetar även med intern annonsering. Chefer kan generellt rekrytera själva om det avser vikariat eller ersättningsrekryteringar men HR är alltid med vid tillsättning av chefstjänster. HR beskriver att en svårighet med nuvarande organisering är att de sällan har en överblick av förvaltningarnas personalorganisation. Detta då förvaltningarna har mandat att själva organisera sig, varför HR inte alltid vet vad som är ordinarie bemanning. I behovsanalysen framgår även att en prioriterad HR-aktivitet framöver är att arbeta för en bättre hantering av företrädesrätt och återanställning i kommunen.

Centralt finns inget särskilt arbete kring svårrekryterade grupper. I intervju beskrivs att HR främst får information om dessa grupper genom att verksamheterna inte lyckas få tillräckligt med sökande genom de traditionella annonserna. HR kan då stötta genom att annonsera via mer riktade annonser. Rekryteringsfirmor uppges generellt användas relativt sällan.

### 4.3. Ny introduktionsprocess, chefs- och ledarutvecklingsprogram samt chefsstöd

För att förbättra introduktionen för kommunanställda ska en ny introduktionsprocess införas, processen utgör även en prioriterad HR-aktivitet i behovsanalysen. Kommunen arbetar även med ett chefs- och ledarutvecklingsprogram och HR-specialisterna håller i utbildningar inom sina respektive specialistområden<sup>15</sup>. HR bjuder även in nya chefer till samtal om chefsuppdraget, delegation och vilket stöd som finns tillgängligt via HR. Ett

---

<sup>15</sup> I dagsläget har HR utbildningar i Ledigheter, Arbetsmiljö, KIA - System för arbetsskadeanmälningar (E-learning), Rekryteringssystemet (ReachMee), Rekrytering, Att sätta lön - i teori och praktik, Ny som chef i Tyresö kommun, Konsten att hantera misskötsamhet samt Rehabilitering.



förbättringsområde framöver uppges vara att stödfunktionerna behöver bli bättre på samordning för att undvika att alla stödfunktioner tar fram egna verktyg och program.

#### **4.4. Lönegrundande medarbetarsamtal med planering av kompetensutveckling**

Samtliga chefer ska ha lönegrundande medarbetarsamtal två gånger per år. Som stöd finns *Rutin för lönegrundade medarbetarsamtal*, *Mall för lönegrundade medarbetarsamtal* samt *Gemensamma lönekriterier och bedömning*. Av rutinen framgår att samtalet ska vara ett instrument för planering, styrning och utvärdering. Mallen innehåller frågor som stöd för chef och medarbetares förberedelse.<sup>16</sup> I *Gemensamma lönekriterier och bedömning* finns fyra lönekriterier *Bemötande och etik*, *Delaktighet och samverkan*, *Förbättring och utveckling* och *Kompetens och ansvarstagande*. En prioriterad aktivitet för HR under 2019 är att ta fram nya lönekriterier som utgår ifrån värdeorden. Det beskrivs som positivt i intervjuer med förvaltningarna då upplevelsen är att materialet inte är uppdaterat.

Bedömningen för varje kriterium ska göras utifrån en fyrgradig skala<sup>17</sup>. Vid förbättringsbehov kan chef och medarbetare besluta om en handlingsplan. Huruvida medarbetarsamtal har genomförts följs upp i medarbetarundersökningen och 2018 svarade 80% att de haft lönegrundande medarbetarsamtal under det senaste året och 65%<sup>18</sup> svarade att en gemensam planering av medarbetarens kompetensutveckling gjordes under samtalet.

I behovsanalysen finns flera aktiviteter relaterade till lön som HR ser behov av men saknar möjlighet att genomföra 2019. Dessa handlar i korthet om en mer sammanhållen bild och styrning av arbetsgivarens önskade löner och lönerelationer, en genomlysning av lönehanteringsprocessen med utgångspunkt från hur verksamheterna bemannar och schemalägger personal till inrapportering i lönesystemet samt utbetalning av lön. Vidare lyfts översyn och omarbetning av befintliga lokala kollektivavtal fram, dels utifrån att flera avtal är 15–20 år gamla och behöver ses över allmänt, dels för att det i vissa fall finns kända brister.

Av årsredovisning 2018 framgår att lönekartläggningen visar att kommunen har jämställda löner inom alla yrkesgrupper som är att betrakta som lika. Löneskillnaden mellan kvinnor och män fortsätter därtill att minska.

#### **4.5. Vidareutbildning för bristkompetens**

Kommunen har tillgång till en omställningsfond, "Tidig och lokal omställning", som är en partsgemensam fond mellan SKL och de fackliga motparterna där medel kan användas för att utveckla en yrkesgrupp. I kommunen har fondmedel använts för att utveckla köksbiträden, vilka har fått möjlighet att vidareutbilda sig till kockar eftersom det är ett yrke som det kommer att vara brist på i kommunen framöver.

#### **4.6. Hälsosamtal för att förebygga sjukskrivning**

En HR-specialist arbetar förebyggande och en annan specialist arbetar med rehabilitering. Generellt beskrivs att arbetet i dessa frågor har utvecklats de senaste åren. HR försöker exempelvis bli bättre på att fånga upp anställda med mycket korttidsfrånvaro. Om ett mönster framträder kan ett Hälsosamtal bokas med medarbetaren, där arbetsgivare, arbetstagare och HR träffas, ibland även med företagshälsovården, för att göra en analys av arbetssituationen och hitta möjliga lösningar. Syftet är att agera tidigt för att förebygga sjukskrivning och behov

---

<sup>16</sup> Mallen innehåller rubrikerna Återkoppling till senaste samtal, Arbetsmiljö och relationer, Arbetsinnehåll, Bedömning av gemensamma lönekriterier, Kompetensutveckling och mål, Individuell kompetensutvecklingsplan/ målplan där personliga mål, aktiviteter, ansvarig samt slutdatum framgår, samt Löneförslag.

<sup>17</sup> Nivåerna är "måste förbättras", "bra", "mycket bra" samt "föredömligt".

<sup>18</sup> 19 % svarade vet ej.

av rehabilitering. En prioriterad aktivitet för HR-avdelningen 2019 är också att arbeta för en förbättrad digitaliserad process för det förebyggande arbetsmiljöarbetet.

#### **4.7. HR kan stötta vid omplacering eller avslut**

Om problem uppstår, exempelvis om en medarbetare är på fel plats eller inte lever upp till förväntningarna, kan HR bistå med att omplacera medarbetaren eller hitta en lösning i form av en överenskommelse. Intervjuades upplevelse är att kommunen tidigare har varit dålig på att ta tag i denna typ av frågor. Idag uppges att det fungerar bättre, men det finns från förvaltningarnas sida en önskan om ett ökat stöd från HR i den typen av frågor.

#### **4.8. Avslutningssamtal och avslutningsenkät för att fånga förbättringsområden**

Alla som slutar på kommunen ska få ett avslutningssamtal, vilket även bekräftas i intervjuer med förvaltningarna. Som ett komplement till samtalet och för att skapa möjligheter att aggregera resultat får de som slutar sedan januari 2019 även svara på en skriftlig enkät. Förhoppningen är att det ska bidra till att belysa eventuella förbättringsområden ytterligare.

### **5. Verksamhetsspecifika strategier för kompetensförsörjning**

I intervjuer med HR centralt beskrivs att en nackdel med nuvarande organisering är att det saknas en överblick av arbetet med kompetensförsörjning. Vidare beskrivs att HR ofta kommer in i frågor först när de redan har hanterats i flera led på aktuell förvaltning. Såväl stadsbyggnadsförvaltningen som barn- och utbildningsförvaltningen har haft problem med kompetensförsörjning, varför ett aktivt arbete kring frågorna har upplevts nödvändigt.

Att förvaltningarna har kommit olika långt i arbetet med kompetensförsörjning beskrivs i vissa fall ha medfört problem då skillnader i förmåner har uppstått mellan förvaltningar. I intervjuer med HR och stadsbyggnadsförvaltningen beskrivs att det har förekommit diskussioner kring delar av förvaltningens arbete med kompetensförsörjning, exempelvis avseende möjlighet till distansarbete eftersom det inte gäller i hela kommunen. Intervjuade betonar att det finns en förståelse för att samtliga förvaltningar inte kan arbeta på samma sätt då verksamheterna skiljer sig, har olika uppdrag och det finns olika förväntningar, budget och kultur. Åsikterna kring hur fria förvaltningarna bör vara i arbetet skiljer sig dock något bland intervjuade. I vissa fall framhålls att det vore önskvärt med mer likvärdighet och att HR bör göra vissa strategiska val istället för att överlåta arbetet till respektive förvaltning.

#### **5.1. Stadsbyggnadsförvaltningens arbete med kompetensförsörjning**

Under 2018 hade förvaltningen drygt 80 anställda, varav 10 arbetade inom bygglovsverksamheten.<sup>19</sup> Stadsbyggnadsförvaltningen beskrivs genomgående som den förvaltning som kommit längst i kompetensförsörjningsarbetet. Förvaltningens yrkesgrupper beskrivs som svårrekryterade och vilka kompetenser som behövs uppges delvis bero på vilka projekt som pågår. I dagsläget är de flesta tjänster tillsatta, stabschefen framhåller dock att det är vanligare att byta arbetsgivare idag jämfört med tidigare. Det är något förvaltningen behöver förhålla sig till och i intervju beskrivs att det har blivit viktigare att ta fram rutiner och planera in överlämningar för att kompetens ska stanna i organisationen vid personalomsättning.

Förvaltningen har upplevt att det inte har funnits tid att "vänta in" att kommunen ska börja arbeta med kompetensfrågorna, istället har egna lösningar utvecklats och generellt beskrivs att förvaltningarna är fria att hitta egna lösningar på utmaningar vilket upplevs positivt. Det finns inte någon kompetensförsörjningsplan på förvaltningen men i intervju beskrivs att

---

<sup>19</sup> Källa: Mail stabschef, 2019-09-24.

förvaltningen är relativt chefstät, varför det upplevs finnas en överblick av kompetens och tillgängligt systemstöd kan användas vid närmare analyser. Förvaltningen har även tagit fram en tjänstekatalog där varje enhet har inventerat och beskrivit sin kompetens. Förvaltningens behovsanalys innehåller en uppföljning av personalresurser<sup>20</sup>. Av uppföljningen framgår dels att förvaltningen har genomgått ett generationsskifte vilket ställer nya krav på arbetsgivare, chefer och arbetets styrning, dels att sjukfrånvaron är högre än snittet i kommunen.

För att attrahera nya medarbetare deltar representanter från förvaltningen i olika mässor, exempelvis på KTH. Förvaltningen tar också emot studentmedarbetare och praktikanter, vilka både beskrivs som bra ambassadörer för förvaltningen och som ett sätt att rekrytera. Det finns också samverkan med gymnasieskolan i Tyresö för att öka kunskapen om de tekniska utbildningarna. Förvaltningen tar därtill emot sommarjobbare från kommunen likväl personer som står långt ifrån arbetsmarknaden via arbetscentrum. Det finns också viss samverkan med det privata näringslivet och i intervju beskrivs att det delvis handlar om att synas i branschen då rekrytering kan ske från såväl offentlig som privat sektor.

För att marknadsföra sig som arbetsgivare har fokus bland annat varit på att betona det som särskiljer arbetet i en kommun, exempelvis större möjligheter att arbeta med olika typer av projekt och att följa processer från början till slut. Därtill har förmåner så som viss möjlighet till distansarbete erbjudits och förvaltningen har även öppnat ett kontor på Södermalm. Bakgrunden till kontoret var att många valde andra arbetsgivare för att få en kortare restid och kontoret var då ett sätt att göra förvaltningen mer attraktiv som arbetsgivare. Ingen har kontoret som ordinarie arbetsplats utan det fungerar främst som ett komplement till kommunhuset. I intervju med stadsbyggnadschef lyfts fram att av de som har rekryterats de senaste åren har ca 60 % svarat att kontoret på Södermalm har varit en viktig faktor vid val av arbetsplats. I intervjuer på förvaltningen betonas också att förvaltningens arbete med vidtagna aktiviteter har bidragit till att sprida kommunens varumärke som arbetsgivare.

Vid rekrytering kontaktas HR vid frågor och rekryteringskonsulter används relativt sällan. En önskan om ökat stöd från HR finns gällande exempelvis hjälp med tester/case i rekryteringsprocessen. Förvaltningen har viss möjlighet att spontanrekrytera och intressanta kandidater kan sparas i en kompetensbank. Vid rekrytering uppges att det dels handlar om att täcka dagens kompetensbehov, dels om att försöka förutse eventuella framtida behov. Att konkurrera med lön uppges i vissa fall svårt, men generellt beskrivs att löneläget huvudsakligen är konjunkturstyrt. Visst samarbete finns i frågorna, exempelvis har mät- och kartenheten ett samarbete inom Södertörn där aktörer diskuterar löneläge. Inom samarbetet finns även möjligheter att hjälpas åt vid exempelvis systembyten eller kompetensutveckling.

I behovsanalysen framgår att förvaltningen de senaste åren har arbetat för att det både ska bli lättare att bli chef och lättare att sluta vara chef. Detta betonas även i intervjuer utifrån att förvaltningen generellt försöker hitta möjligheter för anställda att utvecklas, även inom yrken där det traditionellt inte har funnits den typen av utveckling tidigare. Exempelvis uppges att det traditionellt har varit specialister som har fått chefspositioner men idag är det inte en nödvändighet för att bli chef. Detta beskrivs som en "uppgradering" av chefskapet, som en betoning på att det är en viktig roll och inte endast något utöver att vara specialist.

Såväl förvaltnings- som stabschef framhåller att förvaltningen försöker arbeta med att det ska vara möjligt att testa nya arbetsuppgifter och exempelvis byta enhet, snarare än att lämna förvaltningen. Exempelvis kan möjlighet finnas för anställda att under en viss tid prova en ny tjänst på en annan enhet. Generellt finns även en trend mot att fler generalister anställs och då förvaltningen har flera olika projekt medför det flexibilitet och möjlighet att projektleda olika

---

<sup>20</sup> Förvaltningen gör en gemensam behovsanalys för verksamhetsområde 10 – Plan och exploatering och verksamhetsområde 15 - Bygglovsverksamhet. Detta då utmaningarna bedöms liknande och då verksamheterna är sammankopplade i arbetet.

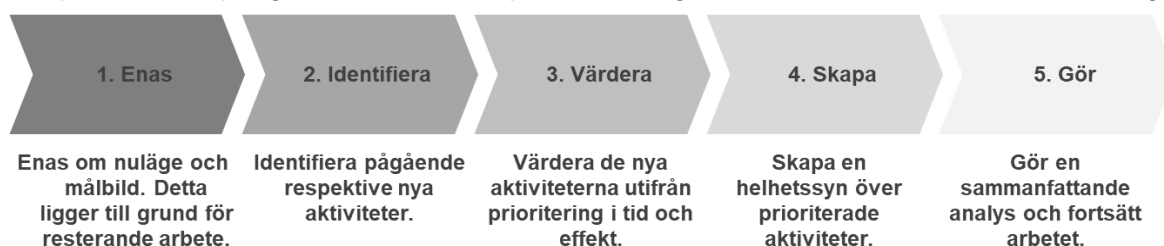
typer av projekt. Vilka kompetenser en medarbetare har eller vill utveckla är också något som berörs i medarbetar- och uppföljningssamtal.

Förvaltningens sjukfrånvaro är högre än snittet i kommunen. I behovsanalysen framgår att förvaltningens chefer behöver ett ökat stöd för att arbeta både med sina grupper och med enskilda individer. Ett mer systematiskt arbete kring sjukfrånvaro har påbörjats för att det ska vara möjligt att sätta in insatser tidigt. Ledningsgruppen har även infört nya rutiner för hur sjukfrånvaron följs upp samt utbildat samtliga chefer i förvaltningen. Modellen med Hälsosamtal används, men ett ökat stöd efterfrågas med särskild inriktning på psykisk ohälsa och stressrelaterad frånvaro. Idag beskrivs HR-stödet som begränsat och i såväl behovsanalys som i intervju uppges att upplevelsen är att det finns behov av ett eget HR-stöd på förvaltningen, som exempelvis kan följa utvecklingen över tid och arbeta med särskilda grupper eller individer för att bromsa och vända utvecklingen. Förvaltningen ska under 2019 prioritera tidiga samtal med medarbetare som visat tecken på att må dåligt.

## 5.2. Barn- och utbildningsförvaltningens strategier för kompetensförsörjning

Barn- och utbildningsförvaltningen har ca 1650 anställda, antal årsarbetare är knappt 1 400 (alla anställningsformer)<sup>21</sup>. Inom den kommunala förskolan var andelen årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen 29 % under 2018. Inom grundskola var andelen personal med pedagogisk högskoleexamen (kommunal regi, F-9) knappt 77 %. Förskola och grundskola bedrivs både i kommunal och annan regi<sup>22</sup>. Kompetensförsörjning beskrivs som stor utmaning framöver. I dagsläget finns ingen kompetensförsörjningsplan men i intervju uppges att det ändå finns en överblick av kompetens, dels då Arbetsförmedlingen årligen efterfrågar underlag, dels då det via systemstöden finns möjlighet att plocka ut information om exempelvis pensionsavgångar.

Få ett par år sedan påbörjade förvaltningen ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning tillsammans med HR. Tanken var att ett årshjul för arbetet med kompetensförsörjning skulle tas fram men då det operativa arbetet tog mycket tid lades det strategiska arbetet på is. Det har sedan dess funnits en vilande referensgrupp, bestående av exempelvis skolchefer och rektorer, för arbetet. Gruppen ska aktualiseras igen med anledning av uppdraget att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan. Arbetet med planen utgår ifrån en metod för kompetensförsörjning som de centrala parterna<sup>23</sup> tagit fram. Modellen innehåller fem steg:



Källa: SKL, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund och Sobona. METOD: Strategisk kompetensförsörjning.

Tanken är att förvaltningens plan ska utgå ifrån modellen och visa såväl nuläge, önskat läge och belysa eventuella kompetensgap. Arbetet med planen har påbörjats och av erhållit utkast framgår att förvaltningen använder grundförutsättningen Attraktiv arbetsgivare som utgångspunkt. Nyckeltal läggs in där "nuläge" utgörs av dagens resultat och "målbilder" arbetas fram för de olika delarna samt för respektive verksamhet. Arbetet inkluderar förskola,

<sup>21</sup> Källa: Mail tf. förvaltningschef, 2019-09-24.

<sup>22</sup> Källa: Verksamhetsberättelse 2018. Den kommunala marknadsandelen inom förskola var 64 % 2018, motsvarande andel inom grundskolan var 78 % (F-9)

<sup>23</sup> Centrala parter ska stötta och inspirera lokala parter till att arbeta aktivt med strategisk kompetensförsörjning och tillhandahålla stöd inom områdena arbetsmiljö, arbetstid, arbetsorganisation och lönebildning.

grundskola, kulturskola, gymnasium samt vuxenutbildningen (C3L). Enligt uppgift är förhoppningen att planen ska kunna färdigställas hösten 2019.

För att nå ut till potentiella medarbetare deltar förvaltningen i mässor, huvudsakligen riktade mot verksamhetsområdet, exempelvis skol- och jobbmässor. Material i form av broschyrer och film har tagits fram för att belysa kommunen som arbetsgivare liksom förskola och skolas värdegrund som ligger till grund för det dagliga arbetet. Förvaltningen har också, vanligen efter en diskussion med HR, annonserat i olika forum som riktar sig till målgruppen. Under 2019 beskrivs att förvaltningen har tagit en paus från marknadsföring, dels av ekonomiska skäl, dels för att huvudsakligen synas när det finns en plan för vad som ska förmedlas. Det finns också samverkan med exempelvis Stockholms universitet och Södertörns högskola, bland annat genom verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Generellt beskrivs att förvaltningen försöker vara öppen för alla ingångar, där VFU är en möjlig rekryteringsväg.

Vid chefsrekryteringar är HR delaktiga, vid övriga tjänster är HR ett stöd vid frågor. Innan rekrytering görs en kravprofil. Rekryteringsprocessen beskrivs som relativt styrd, samtidigt uppges att det medför en uppskattad kvalitetssäkring och enhetlighet. För att attrahera medarbetare beskrivs att fokus har varit att lyfta fram vad förvaltningen kan erbjuda, med betoning på kollegialt lärande, pedagogiskt ledarskap och skolans värdegrund. Arbetet med värdegrunden beskrivs vara ett sätt för att skapa bra arbetsklimat. Ett omtag i arbetet gjordes för ett par år sedan och idag uppges att värdegrunden är etablerad och en förlängning av värdeorden. Det kollegiala lärandet beskrivs som att tid avsätts till diskussion och erfarenhetsutbyte mellan kollegor. Forum har skapats för yrkesgrupperna och att det finns forum där anställda kan träffas beskrivs som viktigt, dels för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, dels fungerar det som ett sätt att synliggöra och sprida kompetens. Förvaltningen arbetar även med nära pedagogiskt ledarskap, det vill säga att närmaste chef ska vara engagerad i medarbetarna och uppmärksamma behov av kompetensutveckling.

I behovsanalysen framgår att kompetensutveckling genom kollegialt lärande och fortbildning i "bedömning för lärande", som är ett tvåårigt kompetensutvecklingsprogram för pedagoger i grundskolan, genomförts. Hösten 2017 startade även en fortbildningsinsats för fritidshemspersonal. För kompetensförsörjning framhålls att kompetensutveckling/vidareutbildning för briststyrken, bland annat fritidspedagoger, behöver drivas av förvaltningen för att upprätthålla kvaliteten och att satsningen kan innebära kostnader som inte täcks inom befintlig ram. I intervju beskrivs dock att det skulle behövas ett samarbete mellan flera kommuner kring den typen av fortbildning.

Tf. förvaltningschef lyfter att det saknas tydliga karriärsteg för förskollärare. Arbeta för att lyfta fram duktiga medarbetare finns endast informellt, exempelvis genom möjligheten att leda arbetsgrupper, forum eller projekt. Inom grundskolan är karriärutvecklingen tydligare genom exempelvis "förstelärare". Inom grundskolan har även en möjlighet för prioriterad personal skapats genom en ettårig förberedande skolläraryrkesutbildning på Uppsala universitet.

Inom förskolan har förvaltningen haft ett uppdrag att arbeta för mindre barngrupper vilket beskrivs ha bidragit till bättre arbetsmiljö och en lägre arbetsbelastning. Sedan ett drygt år finns även en bemanningsenhet för förskolan, våren 2019 började även skolan använda bemanningsenheten för fritidspersonal. Enheten beskrivs underlätta bemanning såväl som medföra en kvalitetssäkring av bemanningspersonal. Tidigare ansvarade varje förskola för sin bemanning. Bemanningenheten används främst för korttidsvikariat men även längre vikariat eller tjänster och beskrivs också som en ingång för förskollärare som vill testa att arbeta i Tyresö. Förvaltningen informerar om bemanningsenheten på exempelvis Komvux.

Förvaltningen beskrivs ligga relativt bra till lönemässigt och får statistik kring löneläget genom HR. HR bistår även i lönerevisionen genom att bevaka vilka områden förvaltningen bör vara uppmärksam på samt prioritera. I dagsläget pågår ett utvecklingsarbete kring

lönekriterierna där rektorer för förskolorna i samverkan med HR arbetar med att ta fram nya, yrkesspecifika, lönekriterier för de flesta grupperna. Arbetet med analys av lönestruktur och löneutveckling beskrivs också som prioriterat i behovsanalysen. Vidare framhålls att Tyresö kommun ska ligga i nivå med löneutvecklingen i Stockholmsregionen.

Förvaltningen arbetar liksom övriga med modellen för Hälsosamtal och har tillsammans med HR arbetat med sjukfrånvaron. Inom förskolan har även arbetats med Stamina, ett projekt för att förbättra arbetsmiljön där medarbetarna involveras i arbetet och kan påverka sin arbetsmiljö. Det beskrivs delvis ha medfört lägre sjukfrånvaro.

### **5.3. Bedömning**

Bland samtliga intervjuade finns en förståelse för att förvaltningarna kan behöva arbeta med kompetensförsörjning på olika sätt, utifrån respektive förvaltnings behov och förutsättningar. Vi bedömer att det är positivt att förvaltningarna får frihet i arbetet då de sitter på viktig kunskap och därmed får möjlighet att arbeta innovativt utifrån sina behov. Samtidigt är det viktigt att kommunen uppträder enhetligt som arbetsgivare. I intervjuer med HR beskrivs också att en nackdel med nuvarande organisering är att det saknas en överblick av arbetet med kompetensförsörjning, liksom att HR kommer in relativt sent i frågor. Vi bedömer att det finns ett visst behov av samordning och en gemensam riktning i principiella frågor och att kommunstyrelsen bör bevaka och styra att kommunen uppträder enhetligt som arbetsgivare.

Vi noterar att arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare pågår såväl på central nivå via HR som på respektive förvaltning, trots avsaknad av en politiskt beslutad riktning för arbetet. Både stadsbyggnadsförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen arbetar med att såväl attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avsluta personal, på flera olika sätt och vi ser positivt på att flera olika aktiviteter arbetas med. Dock framhålls enhälligt att mer stöd från HR efterfrågas, dels rent operativt i form av stöd vid exempelvis rehabilitering, men också i en del strategiska frågor i form av analyser eller utvecklade arbetssätt. Vi bedömer därför att det finns behov av förstärkt chefsstöd för att stötta chefer i dessa frågor.

## **6. Uppföljning av arbetet**

### **6.1. Styrelse och nämnders uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning**

Av kommunplanen framgår att redovisning till nämnd och styrelse sker i samband med delårsrapporterna samt verksamhetsberättelse. Studerat underlag visar att så sker.<sup>24</sup> Behovsanalyserna förvaltningen gör för verksamhetsområdena noteras i respektive ansvarig styrelse eller nämnd innan de skickas till kommunstyrelseförvaltningen för vidare hantering.

Av stadsbyggnadsförvaltningens verksamhetsberättelse 2018 för bygglovsverksamhet<sup>25</sup>, antagen 2019-02-20, framgår att sjukfrånvaron är hög i verksamheten. Orsakerna uppges delvis vara stressrelaterade varför aktiviteter kopplade till arbetsmiljö har prioriterats, bland annat har rutinen för fördelning av ärenden justerats. Enheten arbetar även med att ta fram en handlingsplan för arbetsmiljön då det har framkommit att problem till stor del beror på att krav och förväntningar i yrkesrollen är otydliga och att det upplevs svårt att göra ett bra arbete inom ordinarie arbetstid. Hösten 2018 har praktikanter som studerar till bygglovs-handläggare tagits in för att stötta i arbetet med tillsyn. Uppföljningen av målområdet Attraktiv arbetsgivare visar att inget mål är uppfyllt. Av medarbetarundersökningen framgår att 75 % (85 % 2017) skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare vilket är en relativt låg siffra

<sup>24</sup> Här redogörs endast för Verksamhetsområde 1 (förskola), 2 (grundskola), verksamhetsområde 15 (bygglovsverksamhet) samt verksamhetsområde 17 (gemensam verksamhet).

<sup>25</sup> Verksamhetsområde 15 – Bygglovsverksamhet

i jämförelse med förvaltningen och kommunen i stort. Sjukfrånvaron låg 2018 på 18,3 % och överstiger därmed målet om 4 %<sup>26</sup>. Att notera är att bygglovsverksamheten är liten och enstaka långtidssjukskrivningar ger därmed stort utslag för den totala sjukfrånvaron<sup>27</sup>. På stadsbyggnadsförvaltningen i stort var sjukfrånvaron knappt 10,3 % under 2018. Av delårsrapport 1 framgår att sjukfrånvaron i bygglovsverksamheten har sjunkit under 2019<sup>28</sup>. Av protokoll 2019 framgår att rapportering främst sker genom delår och verksamhetsberättelse.

Av barn- och utbildningsförvaltningens verksamhetsberättelse 2018 för förskolan, antagen 2019-02-20, görs för målområdet Attraktiv arbetsgivare en uppföljning av 2018 års strategiska mål och indikatorer. Sammanfattat uppfylls nämndmålet om att medarbetare rekommenderar Tyresö kommun som arbetsgivare och målet att sysselsättningen är anpassad till de anställdas önskemål. Målet om att medarbetarnas sjukfrånvaro är lägre än fyra procent är dock inte uppfyllt även om sjukfrånvaron har minskat något i jämförelse med föregående år och ligger på 9,4 %<sup>29</sup>. Måluppfyllelsen ser liknande ut för grundskolan, som inte heller når målet för sjukfrånvaron med en sjukfrånvaro på 7,4 %<sup>30</sup>. Målområdet följs även i delårsrapport 1, antagen 2019-05-22. I verksamhetsberättelsen redovisas därtill ett antal verksamhetsmål som anknyter till kompetensförsörjning, exempelvis andel årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen. En genomgång av protokoll 2019 klargör att uppdraget att ta fram en kompetensförsörjningsplan för grundskola och förskola pågår i samarbete med HR. Vilken information som lämnas från förvaltningen som informationsärenden framgår ej.

Måluppfyllelsen för Attraktiv arbetsgivare redogörs även för i kommunstyrelseförvaltningens verksamhetsberättelse för 2018 (gemensam verksamhet), antagen 2019-03-13. Målet att medarbetarna ska rekommendera kommunen som arbetsgivare, samt målet om önskad sysselsättningsgrad, bedöms uppfylla. Målet om en sjukfrånvaro på högst fyra procent bedöms inte vara uppfyllt då utfallet för den totala sjukfrånvaron inom verksamhetsområdet var drygt 6 %. Målområdet Attraktiv arbetsgivare följs också samlat för kommunstyrelsens verksamhetsområden i delårsrapport 1, antagen av kommunstyrelsen 2019-05-28. En genomgång av protokoll 2019 visar på att kommunstyrelsen bland annat har fått information om styrelsens arbetsmiljöansvar av HR-specialist på HR-avdelningen.

## **6.2. Förvaltningarnas arbete med uppföljning av insatser och aktiviteter**

Aktiviteter som lyfts fram i behovsanalysen följs upp i efterföljande års behovsanalys. I granskade behovsanalys är uppföljningen dock relativt kortfattad och det görs inga närmare analyser av respektive aktivitet.

På stadsbyggnadsförvaltningen beskrivs att aktiviteter kopplade till kompetensförsörjning följs i ledningsgrupp, verksamhetschefsgrupp och på förvaltningsdagar. Därtill följs tillgänglig statistik liksom resultatet av medarbetarundersökningen. Systemstöden Bestyr och Heroma i kombination med systemen för rekrytering och tidrapportering beskrivs vidare medföra möjligheter till en samlad överblick både på övergripande nivå och individnivå.

På barn- och utbildningsförvaltningen beskrivs att uppföljningen varierar. När förvaltningen påbörjade arbetet med exempelvis marknadsföring uppges att uppföljning gjordes såväl i arbetsgrupp som genom uppföljning av intresseanmälningar. I övrigt uppges att uppföljning främst sker genom det systematiska kvalitetsarbetet på en mer övergripande nivå. Vidare beskrivs att diskussioner förs i chefsgrupper kring vilka utmaningar som finns och frågor om

---

<sup>26</sup> Total sjukfrånvaro inom verksamhetsområdet. År 2016 var sjukfrånvaron 8,74 % och 2017 13,81 %.

<sup>27</sup> Den totala sjukfrånvaron var 18,3 % 2018. Kort sjukfrånvaro 6,76% och lång sjukfrånvaro 11,54 %.

<sup>28</sup> Enligt uppgift från stabschef (2019-09-25) ligger sjukfrånvaron idag på 3,4 %. Avser 2019, till september.

<sup>29</sup> 2016 var den totala sjukfrånvaron inom verksamhetsområdet 10,1 %, 2017 var sjukfrånvaron 9,5 %.

<sup>30</sup> 2016 var den totala sjukfrånvaron inom verksamhetsområdet 7,1 %, 2017 var sjukfrånvaron 7,5 %.

kompetensförsörjning med tillhörande aktiviteter lyfts då fram. Gällande rehabilitering följs varje enskilt ärende. Ingen analys görs av arbetet med kompetensförsörjning i helhet.

### **6.3. Bedömning**

Redovisning till styrelse och nämnd ska ske i delårsrapporter och verksamhetsberättelse och granskat underlag visar att så sker. Behovsanalyserna noteras i respektive ansvarig styrelse eller nämnd. Vi noterar att granskat underlag inte ger en löpande bild av exempelvis aktuellt rekryteringsläge. Uppföljning av aktiviteter görs främst i chefsgrupper och inga analyser av arbetet med specifika aktiviteter relaterade till kompetensförsörjning görs generellt. Att attrahera och rekrytera personal har varit i fokus på båda granskade förvaltningar och av intervjuer framgår att upplevelsen är att arbetet har gett resultat, även om det avseende vissa grupper fortsatt är svårt att rekrytera. Vi noterar dock att båda förvaltningar, trots strategier och aktiviteter, har problem med hög sjukfrånvaro. Vi bedömer att arbetet som bedrivs på förvaltningarna i stort sett är ändamålsenligt, men att det systematiska arbetet med uppföljning av vidtagna insatser och genomförda aktiviteter, kan utvecklas.

## **7. Samverkan**

### **7.1. Samverkan mellan förvaltningarna**

Kommunen har en skuggledningsgrupp där chefer från olika verksamheter kan ansöka om en plats. Där diskuteras kommunövergripande frågor, exempelvis kompetensförsörjning. Även i kommunens ledningsgrupp, där förvaltningscheferna deltar, beskrivs att frågan har berörts övergripande. Ingen närmare samverkan mellan förvaltningarna förekommer dock i arbetet med kompetensförsörjning. I intervjuer beskrivs att samverkan främst består i att verksamheter söker upp varandra om intresse för lösningar eller arbetssätt finns.

Av behovsanalysen framgår att HR-avdelningen ska göra en förstudie om en central bemanningsenhet för att klara kortidsbemanning inom personalintensiva verksamheter. Det beskrivs som positivt i intervju med skolchef då upplevelsen är att det vore bra om kommunen centralt kunde ta ställning till om alla förvaltningar ska ha egna bemanningslösningar eller om det ska finnas en samlad bemanningsenhet för kommunen.

### **7.2. Extern samverkan**

Samverkan förekommer på olika sätt. I intervju med HR uppges att det kommuncentralt främst handlar om olika nätverk för att samla inspiration, men också för att diskutera olika frågor. Det finns även nätverk för chefer inom Storstockholm där erfarenheter kan utbytas.

Kommunen deltar i ett Trainee-program för socionomer med Nacka, Värmdö och Huddinge kommuner. Där erbjuds praktik och därefter kan kommunerna erbjuda anställning parallellt med, samt efter, studierna. Inom skolan finns även samverkan med Haninge kommun, dels utifrån gemensamma skolprojekt men också utifrån gemensamt arbete kring kompetensutveckling. Grundskolan beskrivs ha ett mer utbrett samarbete än förskolan.

Båda förvaltningar samverkar med universitet, såväl genom att erbjuda möjlighet till praktik eller verksamhetsförlagd utbildning som för att marknadsföra sig som en potentiell arbetsgivare. Stadsbyggnadsförvaltningen har också viss samverkan med det privata näringslivet och i intervju beskrivs att det delvis handlar om att synas i branschen eftersom rekrytering kan ske såväl från offentlig som privat sektor.



### 7.3. Bedömning

Omvärldsbevakning förekommer delvis genom behovsanalysen. Samverkan med externa aktörer sker genom projekt eller nätverk. Båda förvaltningarna samarbetar med universitet och högskolor, vilket vi ser positivt på. Vi bedömer att den samverkan som finns är ändamålsenlig, men ser möjlighet till utveckling av särskilt den interna samverkan i kompetensförsörjningsfrågor.

## 8. Svar på revisionsfrågor

Granskningen syftar till att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som används för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga. I tabellen nedan redogörs kortfattat för svaren på revisionsfrågorna.

Fråga	Svar
Har kommunen antagit övergripande mål för kompetensförsörjningsarbetet?	Ja. Kommunfullmäktige har antagit övergripande mål för arbetet genom målen för grundförutsättningen <i>Attraktiv arbetsgivare</i> . Nämndplaner för styrelse och granskade nämnder innehåller de mål som kommunfullmäktige har formulerat, liksom indikatorer för uppföljning.
Möjliggör kommunens analyser och underlag att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?	Nej. Det finns ingen kommunövergripande analys som beskriver nuläge eller situationen på sikt. Vi bedömer dock att underlag för att göra analyser finns, dels genom medarbetarundersökning och dels genom tillgängliga nyckeltal via systemstöd. Granskade förvaltningars behovsanalyser berör delvis utmaningar med kompetensförsörjning och analyserna utgör underlag för arbetet med kommunplan och budget.
Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?	Delvis. Ingen övergripande kompetensförsörjningsplan finns. Arbetet med kartläggningar, analyser och planer sker på förvaltningarna. I de granskade förvaltningarnas behovsanalyser finns prioriterade aktiviteter utifrån omvärld och utmaningar. Kompetensförsörjning berörs i viss mån i samtliga analyser och analyserna ligger, utifrån de aktiviteter som lyfts fram som prioriterade, även till grund för operativt arbete. På barn- och utbildningsförvaltningen pågår ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan, i övrigt saknas planer.
Har utmaningar identifierats och finns handlingsplaner och uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?	Nej. Centralt saknas särskilt arbete om svårrekryterade grupper. Kunskap om svårrekryterade grupper finns huvudsakligen på förvaltningarna. Handlingsplaner eller formaliserad uppföljning av arbetet mot svårrekryterade grupper saknas, däremot finns visst operativt arbete.
Tillämpar kommunen några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?	Ja. Kommunen arbetar bland annat med värdeord, en hemsida har tagits fram liksom ny introduktionsprocess och HR-stöd arbetar exempelvis med Hälsosamtal. Huvudsakligt arbete sker dock på respektive förvaltning, barn- och utbildningsförvaltningen har bland annat arbetat med arbetsmiljö och forum för erfarenhetsutbyte och stadsbyggnadsförvaltningen med utveckling av chefsrollen, flexibilitet samt tagit fram en tjänstekatalog.

<p>Finns det utvecklade processer för att svara upp mot individers utvecklingsbehov över förvaltnings- och organisationsgränser?</p>	<p>Delvis. Förvaltningarna har arbetat på olika sätt för att hitta möjligheter till utveckling inom sina verksamheter, exempelvis genom möjlighet att testa nya tjänster eller genom att exempelvis leda projekt. Samverkan över förvaltningsgränser förekommer dock sällan.</p>
<p>Följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?</p>	<p>Delvis. Redovisning av målet Attraktiv arbetsgivare sker i samband med delårsrapporterna samt verksamhetsberättelse. Arbete med aktiviteter bedrivs dock huvudsakligen på operativ, snarare än strategisk nivå. Uppföljning av aktiviteter sker med varierande systematik och om aktiviteterna ger resultat går därmed inte att svara på fullt ut. Däremot har resultatet i medarbetarundersökningen förbättrats, problem med höga sjukskrivningstal kvarstår dock i flera fall.</p>
<p>Förekommer omvärldsbevakning och samverkan med externa aktörer och används samverkan med externa aktörer på ett ändamålsenligt sätt?</p>	<p>Ja. Omvärldsbevakning förekommer, dock främst internt och vissa fall efterfrågas ökat stöd från HR. Granskande verksamheter samverkar med externa aktörer, såväl i projektform som genom nätverk. Utvecklat samarbete finns även med universitet och högskolor. Samverkan bedöms som ändamålsenlig.</p>

Tyresö, 2019-10-02

Anders Hellqvist

*Verksamhetsrevisor*

Anna Maria Karlsson

*Verksamhetsrevisor*

## Källförteckning

### **Intervjuer**

HR-chef, 2019-05-17

HR-specialist, 2019-05-17

Tf. förvaltningschef för barn- och utbildningsförvaltningen, vid tiden för intervjun skolchef för förskola, 2019-05-20

Stadsbyggnadschef, 2019-05-20

Stabschef, stadsbyggnadskontoret, 2019-05-20

### **Dokument**

*Medarbetarundersökning Tyresö kommun 2018*. Presentation chefsforum 2018-10-03.

*Medarbetarundersökning 2018*. Resultatrapport Tyresö kommun, Totalt.

Skärmurklipp Bestyr, "Personal", daterat 2019-05-17.

*Kommunplan 2019–2022 och budget för 2019*, senast reviderad av fullmäktige 2018-12-13.

*Likabehandlingsplan för Tyresö kommun 2016–2019*, antagen av kommunstyrelsen 2016-02-09.

*Riktlinjer för Chefs- och ledaruppdraget i Tyresö kommun*, fastställda av kommunstyrelsen 2017-09-13.

*Nämndplan 2019*, antagen av kommunstyrelsen 2019-02-05.

*Nämndplan 2019*, antagen av byggnadsnämnden 2019-02-20.

*Nämndplan 2019: Barn- och utbildningsnämnden*, antagen av nämnden 2019-02-20.

*Information om behovsanalyser för verksamhetsutveckling inför kommunplan 2019–2022, budget 2020*, tjänsteskrivelse barn- och utbildningsförvaltningen, informationen noterad på barn- och utbildningsnämndens sammanträde 2019-03-27, Dnr 2019/BUN 0180 010.

*Behovsanalys för verksamhetsutveckling inför kommunplan 2019–2022, budget 2020*, tjänsteskrivelse stadsbyggnadsförvaltningen, informationen noterat på byggnadsnämndens sammanträde 2019-03-19. Dnr BNS-2019-134.

*Information om behovsanalyser för verksamhetsutveckling gällande verksamhetsområde 17 Gemensam verksamhet inför kommunplan 2019–2022, budget 2020*, tjänsteskrivelse kommunstyrelseförvaltningen, informationen noterad på kommunstyrelsen sammanträde 2019-03-13. Dnr 2019/KS 011610.

*Verksamhetsberättelse 2018 för Byggnadsnämndens verksamhetsområde 15*, antagen av byggnadsnämnden 2019-02-20. Dnr BNS-2019-79/200

*Delårsrapport 1 2019 för verksamhetsområde 15*, antagen av byggnadsnämnden 2019-05-23. Dnr BNS-2019-250/200.

*Delårsrapport 1 2019: Verksamhetsområde 1 och 2*, antagen av barn- och utbildningsnämnden 2019-05-22. Dnr 2019/BUN 0211.

*Verksamhetsberättelse 2018 VO 1 Förskola och pedagogisk omsorg, antagen av barn och utbildningsnämnden 2019-02-20. Dnr 2019/BUN 0033 003.*

*Verksamhetsberättelse 2018 VO 2 Grundskola inkl. grundsärskola och fritidshem, antagen av barn och utbildningsnämnden 2019-02-20. Dnr 2019/BUN 0033 003.*

*Verksamhetsberättelse 2018 VO 17 – Gemensam verksamhet, antagen av kommunstyrelsen 2019-03-13.*

*Delårsrapport 1 2019: Kommunstyrelsen exkl. VO 10, antagen av kommunstyrelsen 2019-05-28.*

*Reglemente för kommunstyrelsen i Tyresö kommun, beslutat av kommunfullmäktige 2018-11-22. Dnr. 2018/KS 0272 003.*

*Kommunstyrelsens delegationsordning, beslutad av kommunstyrelsen 2019-02-05. Dnr. 2019/KS 0043.*

Strategisk kompetensförsörjning, arbetsmaterial/utkast, daterat 2019-05-29.

*Årsredovisning 2018 Tyresö kommun.*

SKL, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund och Sobona. METOD: Strategisk kompetensförsörjning. PowerPoint presentation.

SKL, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund och Sobona. *Metod strategisk kompetensförsörjning – Instruktion.*

Gemensamma lönekriterier och bedömning.

Mall lönegrundande medarbetarsamtal.

Rutin för lönegrundande medarbetarsamtal.

Marknadsföringsmaterial (broschyr, folder etc.) för skola och förskola.

Översiktlig genomgång av mötesprotokoll från kommunstyrelsen, byggnadsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden för perioden januari-augusti 2019.

fredag 2019-11-08 09:09

## Inkommande e-post

**Till:** sbf@tyreso.se; hillevi.elvhage@tyreso.se; barn-utb@tyreso.se;

**Från:** Malin.Nilsarve@tyreso.se

**Skickat:** 2019-11-08:09:09

**Bilagor:** image001.gif;Missiv Granskning av kompetensförsörjning.pdf;Granskning av kompetensförsörjning.pdf;

### **VB: Granskning av kompetensförsörjning**

Bifogar en rapport ställd till KS, BN och till BOU.

Vänliga hälsningar

**Malin Nilsarve**

Administratör

Kommunkansliet

Tyresö kommun

Telefon 08-578 295 31, 070-488 95 31

[www.tyreso.se](http://www.tyreso.se)

[www.facebook.se/tyresokommun](https://www.facebook.se/tyresokommun)

Observera att det du skriver till kommunen kan komma att diarieföras och bli offentlig handling. Här kan du läsa mer om [offentlighetsprincipen](#)

---

**Från:** Anna-Maria Karlsson <[Anna-Maria.Karlsson@se.ey.com](mailto:Anna-Maria.Karlsson@se.ey.com)>

**Skickat:** den 8 november 2019 08:11

**Till:** kommunkansli <[kommunkansli@tyreso.se](mailto:kommunkansli@tyreso.se)>

**Ämne:** Antagna rapporter och missiv

Hej,

Bifogar två rapporter samt medföljande missiv som beslutades om på de förtroendevalda revisorernas sammanträde 2019-11-06.

Vänliga hälsningar,

Anna Maria



**Anna-Maria Karlsson** | Assurance | Public sector

Ernst & Young AB

Jakobsbergsgatan 24, 103 99 Stockholm, Sweden

Mobile: +46 73 415 76 45 | Office: +46 852 058 325 | [anna-maria.karlsson@se.ey.com](mailto:anna-maria.karlsson@se.ey.com)

Website: <http://www.ey.com>

---

The information contained in this communication is intended solely for the use of the individual or entity to whom it is addressed and others authorized to receive it. It may contain confidential or legally privileged information. If you are not the intended recipient you are hereby notified that any disclosure, copying, distribution or taking any action in reliance on the contents of this information is strictly prohibited and may be unlawful. If you have received this communication in error, please notify us immediately by responding to this email and then delete it from your system. EY is neither liable for the proper and complete transmission of the information contained in this communication nor for any delay in its receipt.

*fredag 2019-11-08 11:27*

## **Tjänsteanteckning**

Är detta sammankopplat med revisionen tidigare i år?