

**Utlåtande 2004: RIV (Dnr 201-228/2002)**

## **Stadens personalpolitiska arbete - förverkliga personalstrategin**

**Motion av Annika Billström m fl (s) (2002:5)**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande  
Motion 2002:5 av Annika Billström m fl (s) besvaras med vad  
föredragande borgarråd anför i utlåtandet.

**Föredragande borgarrådet Erik Nilsson** anför följande.

### *Bakgrund*

Annika Billström, Elisabeth Brandt Ygeman och Leif Rönngren (alla s) har den 21 januari 2003 avgivit en motion till som behandlar stadens personalpolitiska strategi, *bilaga*. Utifrån 13 olika punkter vill motionärerna ytterligare konkretisera strategin för att den skall kunna förverkligas.

Två konkreta målsättningar sammanfattas i:

1. Behålla befintlig personal inom områden där personalbrist redan råder eller riskerar att tillta.
2. Rekrytera ny personal med rätt kompetens.

### *Remisser*

Motionen har remitterats till stadsledningskontoret för yttrande. Svaret har utarbetats av personalpolitiska avdelningen. Det omfattar synpunkter och förslag på de 13 punkter som motionen innehåller.

Inom ramen för stadens personalstrategiarbete pågår olika insatser som syftar till att möta många av de strategiska problem och situationer som tas upp i motionen. Stadsledningskontoret anser att de centrala insatserna ska ske i form av samordning, uppföljning och styrning i övergripande budgetbeslut. Det är även av strategisk betydelse att stadens olika nämnder behåller sitt ansvar och utvecklar sitt arbete med den långsiktiga personalförsörjningen. Det är varje nämnds unika kunskap om och planering av sin verksamhet, som är grunden för personalförsörjningsarbetet.

### *Mina synpunkter*

Personalpolitiken är avgörande för kvaliteten på de tjänster stadens medarbetare utför och därmed för att uppfylla målen för stadens verksamheter. Kommunstyrelsen har ett samlat ansvar för hela stadens personalförsörjningsstrategi.

Stockholms stad står inför ett antal utmaningar under de närmaste årtiondena och stadens behov av en övergripande personalstrategi blir än mer avgörande.

Stadens befolkning förväntas öka med ca 150 000 personer de närmaste 30 åren varav de äldre (+65) och de yngre (0-19) grupperna utgör ca en femtedel vardera. De närmaste 10 åren kommer ökningen att vara ca 85 000 personer varav de unga t.o.m. 19 år utgör nästan 20 000 personer. Detta kommer att medföra ett ökat behov av förskola/skola och skolbarnsomsorg. Pensionärerna ökar måttligt i antal och de allra äldsta minskar i antal vilket dämpar behovet av äldreomsorg under denna tidsperiod. På längre sikt ökar dock behovet av äldreomsorg igen.

Befolkningsökningen kommer till stor del att bestå av yngre personer som flyttar till Stockholm för att få ett arbete. Under den närmaste tioårsperioden beräknas 50 000 nya jobb skapas i staden, framförallt inom den privata tjänstesektorn. Samtidigt kommer det att uppstå en brist på arbetskraft inom offentlig sektor, främst bland lärare och sjuksköterskor/vårdpersonal.

Mot denna bakgrund och med dessa förutsättningar skall staden kunna erbjuda medborgarna den service och den omsorg som de har rätt till. För att detta skall vara möjligt måste arbetslösheten bibehållas på en låg nivå och antalet som står utanför arbetsmarknaden får inte öka. Den uppåtgående trenden för antalet sjukskrivna och förtidspensionerade måste brytas och förvärvsfrekvensen bland utomnordiska invandrare måste öka.

Det är i detta sammanhang som en konstruktiv och långsiktig personalstrategi blir avgörande för huruvida staden är en attraktiv arbetsgivare och en tillväxtregion.

Uppdraget och innehållet i den verksamhet som staden ansvarar för har förändrats. Det innebär att de anställda måste få rätt kompetens och förutsättningar utifrån verksamhetens uppdrag och innehåll. Medarbetarna måste ha tillgång till vidareutbildning och kompetensutveckling, men lika viktigt är rätt till inflytande över och delaktighet i arbetsorganisation, arbetstid och verksamhetsinnehåll.

### *Styrning uppföljning utvärdering*

Det är viktigt att medarbetarna i staden som dagligen möter brukare/kunder, får tydliga signaler från ledning och förtroendevalda om verksamhetens mål, kvalitet, miljö och ekonomi och sambandet däremellan. Arbetet med stadens system för ledning och uppföljning måste vidareutvecklas.

### *Utbildning*

I dag kräver alla arbetsuppgifter, som staden har inom sitt ansvarområde, medarbetare med bred kunskap och kompetens. Den grundutbildning som de flesta har räcker många gånger inte efter ett antal år, eftersom arbetsinnehållet och kraven ökar med tiden. Som arbetsgivare måste staden erbjuda sina medarbetare adekvat kompetens för det arbete de har att utföra och beredskap för de förändringar som sker inom respektive område. Inom vissa delar, tex. inom äldreomsorgen, krävs ganska stora satsningar för att höja utbildningsnivån. Detta kan nu lösas genom den omfattande satsning som görs inom kompetensfondens ram. Stora behov finns även inom individ- och familjeomsorg där arbetsbelastning är stor. Även inom barn- och familjevård, missbruksvård, socialpsykiatri och ekonomiskt bistånd. Här behövs handledning och stöd så att glappet mellan grundutbildning och den sociala verkligheten överbyggs. Även kraven inom förskolan/skolan har ökat och kräver annan kunskap och bredare kompetens för att möta dagens och morgondagens behov hos barn och ungdomar. Det kan handla om språkinläring och metoder för att arbeta med barn med särskilda behov.

## *Rekrytering*

I takt med att Stockholms stads befolkning ökar växer också behoven av service och omsorg. Samtidigt så har vi en allt äldre medarbetarkår som går i pension. Det gör att stadens rekryteringsbehov kommer att öka. Då framförallt inom förskolan, gymnasieskolan och framöver äldreomsorgen. Staden som arbetsgivare är inte ensam om detta scenario. Stora delar av arbetsmarknaden i stockholmsregionen kommer att ha stort rekryteringsbehov framöver, vilket ställer stora krav på att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vi måste erbjuda intressanta arbetsuppgifter med möjlighet till utveckling och karriär samt skapa arbetsplatser med inflytande och delaktighet, där alla anställdas kunskap och kompetens tas tillvara. Att få större möjligheter att styra arbetets innehåll och arbetstidens förläggning och fördelning skapar större frihet och mer kontroll över den egna situationen, vilket många unga människor idag efterfrågar när de söker arbete. Förkortad arbetstid, framförallt inom äldre- och handikappomsorg, är också ett sätt för att underlätta rekrytering inom dessa verksamhetsområden. Likaså är lönen en viktig faktor som beskriver statusen och betydelsen av ett arbete. Vi måste arbeta för att hitta system där lönen avspeglar arbetsuppgifternas krav och komplexitet. Idag förhåller det sig så, inom ovan nämnda verksamhetsområden, där en övervägande del av de anställda är kvinnor, att lönerna är låga och löneutvecklingen ej tillfredsställande.

Ett utökat samarbete med utbildningsanordnarna behövs, där goda praktikmöjligheter erbjuds med professionell handledning. Att erbjuda studenter anställning redan under utbildningstiden kan vara en väg. Att ge vikarier, praktikanter och nyanställda adekvat handledning och introduktion har visat sig vara ovärderligt och har för många arbetsplatser underlättat rekryteringsarbetet.

## *Ledning*

En viktig förutsättning för att skapa goda arbetsvillkor för medarbetarna är att se till att vi har kompetenta och bra ledare och chefer i staden. Bra initiativ har tagits genom ledarutvecklingsprogrammen och detta går vidare med att ledare på enhetsnivå är inkluderade. Det handlar om handledning, men också utbildningsinsatser inom arbetsmiljölagstiftning, arbetsrätt, kunskap om politisk styrning och kommunal demokrati. Stöd och hjälp behövs för att kunna utveckla medarbetarskapet. Det är viktigt att få till stånd ett klimat som respekterar, bekräftar och uppmuntrar kommunikation och diskussion för att alla skall känna sig delaktiga i förändring- och utvecklingsarbetet.

## *Arbetsmiljö*

Den psykosociala arbetsmiljön har stor betydelse för att förklara långvariga sjukskrivningar. Arbeten med höga krav och låg kontroll innebär särskilt stora hälsorisker. Andelen med sådana jobb har ökat under 1990-talet samtidigt som det sociala stödet, som en motverkande faktor, har minskat. Arbetsmiljön är avgörande för om medarbetarna trivs och känner att de gör ett meningsfullt arbete. Socialt stöd från arbetskamrater och ledning motverkar och minskar den negativa stressen och risken för sjukskrivning. Skall staden klara sitt uppdrag gentemot medborgarna och brukarna måste vi ta dessa frågor på största allvar. Förbättringar i arbetsmiljön berör många olika frågor såsom arbetsorganisation, ledarskap, kompetensutveckling, inflytande och delaktighet, styrning och kontroll, arbetstid och arbetstidsförläggning. Det finns dock många goda projekt på gång som skall leda till en bättre arbetsmiljö och därmed större arbetstillfredsställelse och lägre sjukfrånvaro.

## *Sjukfrånvaro/Rehabilitering*

Stockholms stad hade år 2002 ca 11 procent av de anställda frånvarande på grund av sjukdom varje dag. 86 procent av dessa längre än 14 dagar vilket motsvarar 4000 personer. Alla dessa behövs ute i stadens olika verksamheter. Arbetet med att få ner sjukskrivningarna måste hanteras på två sätt. Dels måste ett omfattande förebyggande arbete komma till stånd som förhindrar att arbetsrelaterad ohälsa uppstår. Här finns goda exempel i projektet "Attraktiva arbetsplatser" i Skarpnäck, hälsoprojektet "Arbetsplats Stockholms stad". Dessutom måste vi aktivt arbeta med alla de som idag är sjukskrivna. Rehabiliteringsinsatserna måste bli bättre och sättas in i ett tidigare skede. Ett projekt med arbetsträningsplatser startade under 2003 som skall kunna stå som modell för andra arbetsplatser i staden. Målsättningen skall vara att varje anställd i behov av arbetsträning ska, så fort behovet uppmärksammas, erbjudas arbetsträningsplats. Det är viktigt att vi nu följer utvecklingen och ser om de insatser som görs, får effekt och att vi kan få de höga sjukskrivningstalen att sjunka. Alla goda exempel skall spridas runt om i hela staden. Detta är ett långsiktigt arbete men det är av största vikt att en förändring kommer till stånd.

## *Mångfald*

Ett samhälle som präglas av mångfald innebär nya utmaningar och samtidigt nya möjligheter. Med en brett sammansatt personalgrupp har staden mycket

goda möjligheter att tillgodose medborgarnas skiftande önskemål och behov. Därför är det viktigt att man framstår som en attraktiv arbetsgivare, genom att främja mångfald på alla nivåer inom personalgruppen och genom att aktivt förebygga olika former av diskriminering. Ett systematiskt arbete måste bedrivas både vid nyrekrytering och inom ramen för den dagliga verksamheten. En viktig utgångspunkt är den prioriterade inriktning i 2004 års budget som slår fast att samtliga verksamheter ska utveckla metoder för att synliggöra och motverka fördomar och diskriminerande strukturer; en annan är det arbete som för närvarande pågår att modernisera riktlinjerna för stadens mångfaldsplaner och anpassa dem till den nya lagstiftningen. Staden måste givetvis även se till att personalen har god kännedom om gällande lagstiftning.

### *Arbetsorganisationsutveckling*

Många av stadens förvaltningar fungerar fortfarande enligt den gamla ”linje-staborganisationen” med en direktör som högsta ledning med en stab och avdelningar. Frågan är om det i alla sammanhang är den mest ändamålsenliga organisationen utifrån verksamhetens innehåll och uppdrag. Det behövs en reell satsning på att utveckla och förnya arbetsorganisationen inom många verksamheter, som leder till ökad delaktighet för medarbetarna och bättre kvalitet och service för brukarna. Det är dock viktigt att påpeka att ett tydligt ledarskap är en av förutsättningarna för att skapa en dynamisk och utvecklingsinriktad organisation och som ger de som arbetar i stadens verksamheter möjlighet att utvecklas och använda den kompetens de har. Det är angeläget med en satsning på modern teknik inom flera stora verksamhetsområden. IT-avdelningen och mCity-projektet genomför en behovsanalys av mobila och interaktiva tjänster inom äldre- och handikappomsorgen. Mobil teknik kan bidra till att öka effektiviteten, säkra dokumentation, ge bättre service till brukarna och att höja attraktiviteten för vårdarbetet.

### *Arbetstid*

För att klara de personalpolitiska utmaningarna måste staden ge medarbetarna ökade möjligheter till inflytande över sin arbetstid. De måste mer flexibelt kunna förlägga arbetstiden efter verksamheten och sina behov. Medarbetarna skall kunna erbjudas olika former av arbetstidsförkortning. Inom vissa yrken med stor sjukfrånvaro och där det är svårt att rekrytera medarbetare ska en kortare arbetstid med bibehållen lön användas som en metod för att förbättra villkoren och underlätta rekrytering. I ett första steg gäller detta medarbetare

inom äldreomsorg, förskoleverksamhet och omsorg om funktionshindrade. Vilka arbetstidsmodeller som kan anses lämpliga att pröva måste varje arbetsplats komma fram till. Målet skall dock vara större kontroll och inflytande samt en ur brukarnas perspektiv bättre och effektivare verksamhet. De anställda som arbetar deltid men som önskar att arbeta heltid skall erbjudas det. Arbetstiden skall dock inte ses fritt från andra åtgärder som behöver göras för att förbättra verksamheterna och höja attraktiviteten. Lön, anställningsförhållanden, inflytande och medbestämmande samt arbetsmiljö måste ses som olika delar i en helhet vilka tillsammans gör Stockholms stad till en attraktiv arbetsgivare.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarrådet *Sten Nordin* (m) enligt följande.

Utifrån det som slagits fast i stadens personalpolitiska strategi skall ett brett utvecklingsarbete bedrivas såväl av kommunstyrelsen som samtliga nämnder i staden. De strategiska personalpolitiska insatserna ska syfta till att öka stadens attraktivitet som arbetsgivare, att stimulera strategisk kompetensutveckling och en positiv rörlighet samt att tillvarata all kompetens i stadens verksamheter.

Det är avgörande för staden att fortsätta insatserna för att vara en modern arbetsgivare, som förmår behålla och utveckla kompetensen bland stadens medarbetare, men också är intressant för arbetssökande utanför staden. Staden står inför omfattande rekryteringsbehov av medarbetare inom bl.a. skola, äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade.

Stadens arbete för att vara en modern arbetsgivare innebär att ytterligare utveckling av formerna och villkoren för arbetets utförande skall ske. Detta skall omfatta såväl fördjupning av stadens lönepolitiska arbete, fortsatt arbete med utveckling av anställnings- och lönevillkor som utveckling av nya arbetsformer och arbetstider.

Staden skall aktivt underlätta för personal som vill knoppa av och hjälpa företag som vill medverka i samband med upphandlingar inom staden.

Staden bör också öka möjligheterna för medarbetarna att själva bestämma över sin egen arbetstid. Att däremot använda skattebetalarnas pengar för att ensidigt sänka arbetstiden för vissa grupper vänder vi oss emot.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

Motion 2002:5 av Annika Billström m fl (s) besvaras med vad föredragande borgarråd anför i utlåtandet.

Stockholm den

På kommunstyrelsens vägnar:  
ANNIKA BILLSTRÖM

Erik Nilsson

*Anette Otteborn*



## ÄRENDET

Annika Billström, Elisabeth Brandt Ygeman och Leif Rönngren (alla s) har den 21 januari 2002 avgivit en motion som behandlar stadens personalpolitiska strategi. Utifrån 13 olika punkter vill motionärerna ytterligare konkretisera strategin för att den skall kunna förverkligas.

Två konkreta målsättningar sammanfattas i:

1. Behålla befintlig personal inom områden där personalbrist redan råder eller riskerar att tillta.
2. Rekrytera ny personal med rätt kompetens.

## REMISSER

Motionen har remitterats till stadsledningskontoret för yttrande.

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande av den 25 februari 2002 har i huvudsak följande lydelse.

De har valt att i sitt tjänsteutlåtande ta upp synpunkter och förslag på de 13 punkter som motionen omfattar.

Inom ramen för stadens personalstrategiarbete pågår olika insatser som syftar till att möta många av de strategiska problem och situationer som tas upp i motionen.

*1. Ett samlat ansvar för stadens långsiktiga personalförsörjningsstrategi.*

Stadsledningskontoret anser att de centrala insatserna ska ske i form av samordning, uppföljning och styrning i övergripande budgetbeslut. Det är även av strategisk betydelse att stadens olika nämnder behåller sitt ansvar och utvecklar sitt arbete med den långsiktiga personalförsörjningen. Det är varje nämnds unika kunskap om och planering av sin verksamhet som är grunden för personalförsörjningsarbetet.

*2. Avsaknad av analys angående skälen till att långtidssjukskrivningarna ökar.*

Inom ramen för stadens och förvaltningarnas arbete med hälsofrågorna "Arbetsplats Stockholms stad" pågår arbete med analyser och där tas även fram förslag till åtgärder. Det finns även en utredning som belyser äldre medarbetares möjligheter till ett förlängt yrkesliv.

*3. Möjligheten att arbeta heltid som en rättighet*

Sedan november 1999 har stadsledningskontoret bedrivit ett arbetstidsprojekt med syfte att kartlägga vad staden gör inom området och ge stöd, konkret till de verksamheter, medarbetare och/eller arbetsledning som önskar utveckla sina arbetstider. Projektet har lett till att diskussionen om ökad variation och flexibilitet när

Projektet har lett till att diskussionen om ökad variation och flexibilitet när det gäller såväl arbetstider som arbetsformer har aktualiserats på olika nivåer i staden.

Arbetstidsfrågorna har från hösten 2001 inlemmats i ordinarie personalpolitiskt utvecklingsarbete då arbetstidsprojektet avslutats efter ett halvårs förlängning. Flexibla former för arbetstider bör utvecklas lokalt utifrån de verksamhetsmässiga förutsättningarna och medarbetarnas behov.

När det gäller heltidsfrågan reglerar Allmänna bestämmelser § 4 redan idag arbetsgivaren att vid behov av arbetskraft pröva om redan anställda önskar höjd sysselsättningsgrad. I dag har medarbetare som vill möjlighet att arbeta heltid, dock inte alltid på samma arbetsplats.

#### *4. Locka till sig medarbetare som har erfarenhet från andra kulturer och andra regioner till att börja arbeta i staden*

I staden görs det omfattande insatser för att nå de effekter som motionärerna efterlyser. Att öka mångfalden är ett långsiktigt arbete där alla enskilda insatser på sikt kan bidra till en förändring. Sedan 2000 drivs särskilda rekryteringsprogram i samarbete mellan staden och Arbetsförmedlingen. Projekt drivs från Integrationsförvaltningen och stöds av Stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning. Mångfaldsförvaltningschefen vid Integrationsförvaltningen som projektledare förbereder ett utvecklingsprogram för att öka mångfalden bland stadens chefer. Målgruppen är unga medarbetare med utländsk bakgrund, hos vilka det finns potential för ledaruppdrag. Innehållet i programmet kommer bland annat att behandla svensk arbetsmarknad, svenskt arbetsliv, kultur och kulturskillnader samt kommunikation i arbetslivet. Dessutom behandlas chefs- och ledarrollen.

#### *5. Förebygga diskriminering och öka den etniska mångfalden i arbetsgruppen.*

En särskild Diskrimineringsfunktionär finns inrättad vid stadsledningskontoret vilken ger stadens medarbetare på olika nivåer sakkunnig hjälp i diskrimineringsfrågor. Stadens personalpolitiska avdelning har i uppdrag att erbjuda stöd till chefer för att höja kompetensen i stadens arbete med intern och extern rekrytering. "Rekrytera utan att diskriminera".

#### *6. Anställdas delaktighet och inflytande bör stärkas.*

En av insatserna i stadens personalstrategi innebär arbete med att utveckla arbetet inom ramen för stadens samverkansavtal. Det har visat sig att bl. a. arbetsformerna vid ArbetePlatsTräffarna tenderar att bli alltmer odynamiska.

Utvecklingen sker vid stadsdelsförvaltningarna i Skarpnäck och Katarina-Sofia. Redovisningar av hur insatserna utvecklas lämnas inom ramen för redovisningen av personalstrategiarbetet.

#### *7. Projekt som syftar till att stärka ledarskapet på olika nivåer.*

En arbetsgrupp förbereder start av ett nätverk med deltagare från stadens förvaltningar och bolag för att stötta och utveckla ledarskapet i stadens verksamheter. Nomineringar

till två utvecklingsprogram pågår under våren. Programmen vänder sig dels till erfarna chefer dels till unga medarbetare med potential för framtida ledarskap i stadens verksamheter.

#### *8. Medarbetarnas möjligheter till kompetensutveckling.*

Ansvar för medarbetarnas kompetensutveckling åvilar respektive nämnd/bolag. Stadsledningskontoret arbetar med förstärkning och komplettering av dessa insatser genom att framför allt erbjuda omfattande insatser riktade till de stora yrkesgrupperna inom vård, skola och omsorg. Stadsledningskontoret har sedan 1997/98 gjort omfattande genomlysningar inom fem verksamhetsområden och presenterat analyser och prognoser avseende den långsiktiga personal- och kompetensförsörjningen i staden. Utifrån de verksamhetsorienterade prognoserna om framtiden har ett antal åtgärdsförslag identifierats. Under våren 2002 förbereds ett flerårigt utbildningsprojekt för att höja kompetensnivån inom äldreomsorgen.

#### *9. För bristyrken i staden kombinera arbete med studier.*

Stadsledningskontoret delar motionärernas synpunkt att utbildning i kombination med arbete är en kompetensutveckling som bör utvecklas och användas i ökad utsträckning. Utbildning enligt sådana modeller finns idag inom såväl omsorg som skola.

#### *10. Ge lärare och sjuksköterskor ökat administrativt stöd.*

Detta är insatser som det finns full möjlighet för stadens nämnder att pröva och utveckla. Stadsledningskontoret anser inte att detta behöver styras eller på annat sätt samordnas centralt.

#### *11. Erbjud studerande praktik och mentorer*

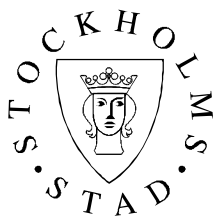
Insatser i linje med dem som motionärerna föreslår genomförs och utvecklas inom ramen för personalstrategiarbetet. Bland annat genomförs utbildning av praktikhandledare. Insatser görs också inom ramen för stadens arbete med rekryteringsstrategier. Stadsledningskontoret anser, liksom motionärerna, att praktikplatser och utbildade handledare är kritiska framgångsfaktorer för den långsiktiga personal- och kompetensförsörjningen. Detta är områden som behöver utvecklas och förbättras i staden.

#### *12. Studerande på gymnasieskolor och högskolor ska erbjudas praktikarbete och att staden överväger att erbjuda anställning redan under studietiden.*

I den insats i personalstrategin som gäller "sommarjobbare" anges att "staden ska aktivt ta emot "sommarjobbare" inom alla verksamhetsområden för att skapa intresse för staden som arbetsgivare rent generellt och dels för att ge intresserade, såväl ungdomar som vuxna inför sina yrkesval, en chans att "prova på" olika kommunala yrken. Att erbjuda studerande anställning redan under studietiden innebär både möjligheter och den hel del tveksamheter bl. a. är det ofta svårt att införa den typen av villkor som motionärerna föreslår vid anställning. Under 2002 startade landets första traineeprogram för sjuksköterskor i kommunal äldreomsorg.

13. *Personalsociala aktiviteter är viktiga för att skapa samhörighet och uppskattning*

Stadsledningskontoret delar motionärernas synpunkter. Insatser och olika erbjudanden ges redan idag, exempelvis hemdatorer, friskvårdskort, hushållsnära tjänster. Staden arbetar också med att ta fram ett försäkringserbjudande till samtliga anställda. Ytterligare insatser behöver och ska utvecklas. Den skattelagstiftningen som reglerar förmåner till anställda utgör dock en i viss mån begränsande faktor.



## KOMMUNFULLMÄKTIGE

### Motioner

2002:5

2002:5

#### **Motion av Annika Billström m.fl. (s) om stadens personalpolitiska arbete - förverkliga personalstrategin**

Personalpolitiken är avgörande för kvaliteten på de tjänster som stadens anställda utför och därmed för att uppfylla målen för stadens verksamheter. För det krävs en arbetsorganisation som genom delaktighet för såväl den enskilde anställda som för de anställda gemensamt skapar motivation och ger möjlighet till samarbete och egenkontroll.

Den anställda och dennes närmaste arbetskamrater måste ges möjlighet att själva avgöra hur arbetet ska genomföras. En avgörande förutsättning för detta är ett ledarskap som ställer upp tydliga mål och förutsättningar.

Den borgerliga majoritetens främsta budskap till stadens anställda är att de borde sluta sin anställning i staden genom att "knoppa av" sin verksamhet. Med det förhållningssättet till den egna personalen finns inte förutsättningar för motivation. Till detta kommer de senaste årens skattesänkningar. Dessa har inneburit att så gott som alla verksamheter reellt sett har fått allt mindre resurser.

Staden står inför stora mycket stora utmaningar inom personalpolitiken. Sjukfrånvaron fortsätter att öka, från en redan hög nivå. Problemen med att behålla och rekrytera personal till framför allt skolan och äldreomsorgen tilltar. Detta är två tydliga exempel som visar att personalpolitiken måste ges högsta prioritet.

Ett annat problem är att lönerna för de i dag lägst avlönade släpar efter. Det socialdemokratiska budgetalternativet innehåller bland annat ambitionen att satsa på låglönegrupperna. Kravet utgår även utgår från behovet att rekrytera och behålla personal.

Kommunfullmäktige har antagit en personalpolitisk strategi. Den är i huvudsak bra. Men en strategi är meningslös om man inte också kan visa hur den ska förverkligas. Tyvärr har den personalpolitiska strategin i praktiken blivit ett sätt för majoriteten att smita från ansvar och nödvändiga beslut. Istället bör nu, med strategin i som plattform, konkreta steg tas för att förverkliga dess målsättningar.

Utmaningarna kan sammanfattas i två konkreta målsättningar:

1. Behålla befintlig personal inom områden där personalbrist redan råder eller riskerar att tillta.
2. Rekrytera ny personal med rätt kompetens.

Båda dessa målsättningar kräver att staden blir en mer attraktiv arbetsgivare. De förutsättningar som råder i storstaden måste bli fördelar och inte nackdelar i personalpolitiken. På samma sätt som storstadens puls och kultur lockar många, måste också staden som arbetsgivare hitta sina incitament. Då väljer fler anställda att stanna kvar. Dessutom kommer staden då hävda sig bättre i konkurrensen om de personer som kommer från olika gymnasie- och högskoleutbildningar. Det är också viktigt att staden genom andra insatser kan ta tillvara personer utan formell kompetens.

I den personalpolitiska strategin anges ganska bra vad som krävs för att staden ska upplevas som en bra arbetsgivare. Inflytande, delaktighet och makt över det egna arbetet är nödvändigt. Vidare krävs att det på arbetsplatsen bedrivs ett ständigt förbättringsarbete. Detta förutsätter en genomtänkt syn på medarbetarnas möjligheter att utvecklas i den egna yrkesrollen samt att inom ramen för anställningen ges möjlighet att bedriva studier. Dessa studier behöver inte direkt hänga samman med yrket. Det kan vara ett självändamål att den anställde läser in gymnasiebehörighet eller en enstaka kurs på universitetet. Det skapar motivation och kan öppna nya utvecklingsvägar inom staden. För många yrkeskategorier har staden stora rekryteringsbehov de närmaste åren. Varje verksamhets budgetförutsättningar medger dock inga som helst personalkostnader utöver det som man i dagsläget har behov av. Staden måste finna ett system som gör det möjligt för en verksamhet som behöver anställa en person på deltid eller som vikarie att bortse från detta och istället erbjuda en fast heltidsanställning utan att enheten riskerar att få dubbla kostnader. Om staden vid nyanställning i bristyrken regelmässigt kan erbjuda fast heltidsanställning så blir staden en betydligt mer attraktiv arbetsgivare.

Med detta som utgångspunkt finns det ett antal åtgärder som skulle kunna vidtas relativt omgående.

1. Det krävs ett samlat ansvar i staden för en långsiktig personalförsörjningsstrategi för de olika yrkeskategorier som det är eller kommer att bli brist på. Respektive nämnd har inte möjlighet att ta detta ansvar. Vi föreslår därför att kommunstyrelsen ges ett direkt ansvar för

reslår därför att kommunstyrelsen ges ett direkt ansvar för att i samråd med berörda nämnder ta fram förslag till personalförsörjningsstrategier för de yrkeskategorier som är eller riskerar att bli bristyrken. En viktig del i sådana strategier är vilka kompetensutvecklingsinsatser som krävs för att så många anställda som möjligt som redan arbetar i staden ska välja att arbeta kvar i staden. Bristen på personal kan även leda till att man även internt inom staden konkurrerar om samma personer. Löner riskerar att drivas upp utan att kvaliteten för den skull stärks.

2. Andelen anställda som är långtidssjukskrivna ökar. En viktig del i en strategi för personalförsörjning är att minska andelen långtidssjukskrivna. Det saknas fortfarande en analys av skälen till att långtidssjukskrivningarna i staden ökar. En sådan analys måste göras omgående för att staden ska kunna vidta rätt åtgärder. En del i personalförsörjningsstrategierna tar sikte på hur staden som arbetsgivare kan ge äldre medarbetare goda förutsättningar att utifrån sina personliga förutsättningar arbeta i staden tills pensioneringen.
3. Möjligheten att arbeta heltid ska vara en rättighet. Detta för att anpassa arbetslivets krav till familjeliv och livssituation i övrigt. Den enskildes möjligheter att kunna påverka sina arbetstider är viktigt för att staden ska vara en attraktiv arbetsgivare. Möjligheterna för anställda att utifrån verksamheternas behov kunna påverka förläggningen av sin arbetstid utifrån sina personliga förutsättningar måste lyftas fram. Det finns inte en lösning vad gäller arbetstidsfrågor som kan fungera inom alla yrkesgrupper. En flexibel syn på detta och nära samverkan med de fackliga organisationerna är nödvändigt för att hitta modeller som fungerar olika personalgrupper.

För att långsiktigt klara stadens behov av olika typer av medarbetare krävs en samlad strategi. Kommunstyrelsen bör därför, i samråd med berörda nämnder, ta fram en sådan. I detta arbete ska även konkreta åtgärder föreslås och initieras.
4. För att klara både personalrekryteringen i sig och även kunna tillgodose de specifika behoven hos en befolkning vars sammansättning förändras över åren måste staden kunna locka till sig medarbetare som har erfarenheter från andra kulturer och andra regioner i världen. En strategi enligt ovan måste därför ta fasta på att staden har ett starkt behov av att framstå som en attraktiv arbetsgivare även bland grupper som är nya på arbetsmarknaden och grupper som av olika anledningar (t ex problem med validering av utländska utbildningar) haft svårt att komma in i arbetslivet. Det är viktigt att dessa medarbetare kan erbjudas arbetsuppgifter inom alla delar och på alla nivåer i den kommunala

gifter inom alla delar och på alla nivåer i den kommunala förvaltningen. Stadens strategi bör även kunna omfatta åtgärder som syftar till att vid behov verka för förbättringar i det nationella regelverket.

I dag diskrimineras funktionshindrade indirekt eftersom arbetsplatser inte är tillräckligt tillgängliga. Därför behöver mer göras för att samtliga arbetsplatser inom stadens organisation görs tillgängliga. Det är en självklar rättighet. Bara då kan den potential som finns bland funktionshindrade fullt användas.

5. För att locka nya medarbetare måste staden också ta på allvar sin skyldighet som arbetsgivare (enligt lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet) att arbeta aktivt för att förebygga etnisk diskriminering och åstadkomma ökad mångfald inom personalgruppen. Ansvar att vidta aktiva åtgärder gäller både vid nyrekrytering och inom ramen för det dagliga arbetet.
6. De nuvarande systemen för den anställdas delaktighet och inflytande bör ses över i syfte att ytterligare förstärka den enskilde och arbetslagets möjligheter att styra hur olika mål för verksamheten ska uppnås.
7. Ledarskapet på alla nivåer är av avgörande betydelse för personalpolitiken. Detta gäller inte bara höga chefer utan lika mycket enhetschefer och motsvarande. Kommunstyrelsen bör därför initiera projekt som syftar till att stärka ledarskapet på olika nivåer samt göra ledarskapsaspekten viktigare i rekrytering eller tillsättning av chefer.
8. Medarbetarnas möjligheter till kompetensutveckling i den egna professionen som möjligheterna till allmän kompetenshöjning, måste förbättras. Kommunstyrelsen kan i samverkan med stadens nämnder utveckla medarbetarnas möjligheter till såväl kontinuerlig kompetensutveckling i den egna professionen som möjlighet till allmän kompetenshöjning.
9. ~~Kompetenshöjning~~ För staden i ökad utsträckning pröva möjligheterna att låta anställda, och nyanställda, som saknar erforderlig formell kompetens att inom ramen för sin anställning kombinera arbete med studier i syfte att kunna skaffa sig den formella kompetensen.
10. Staden bör pröva möjligheten att avlasta t ex lärare och sjuksköterskor genom att ge sådana yrkeskategorier utökat administrativt stöd.
11. Staden ska erbjuda studerande att göra praktik i någon av stadens verksamheter. Studerande bör erbjudas att en medarbetare i staden fungerar som mentor under utbildningstiden och som handledare under praktiken. Mentor och handledare ska ges utbildning för i vad det innebär att vara mentor och handledare samt ett lönetillägg för detta.



12. För bristyrken ska studerande på gymnasier och högskolor erbjudas praktikarbete under sommaren. Staden bör vidare överväga att redan under utbildningstiden erbjuda studerande anställning i staden. T ex bör staden ge ett sådant erbjudande till alla studerande som börjar studera till sjuksköterska eller lärare vid någon av högskolorna i Stockholm. Det kan även gälla exempelvis socionomer och yrkesgrupper med teknisk kompetens, inte minst inom bolagssektorn. Detta under förutsättning att man genomgår hela utbildningen och får examen.

13. Personalsociala och andra personalbefrämjande aktiviteter är viktiga. Dessa bör inte underskattas som ett sätt att visa personalen uppskattning. Dessutom skapar det samhörighet. Det bör vara ett ansvar att på olika nivåer se till att sådana aktiviteter genomförs.

Detta är inte att se som ett komplett åtgärdsprogram utifrån den personalpolitiska strategin, utan snarare ett första steg. Det viktiga är att det börjar hända något. Staden måste gå från ord till handling i personalpolitiken.

Stockholm den 21 januari 2002

*Annika Billström*

*Elisabeth Brandt Ygeman*

*Leif Rönngren*