



Handläggare: Christina Österling  
Tfn: 08/508 09 527

Till  
Norrmalms stadsdelsnämnd

## **Stadens arbete för att trygga personalförsörjningen inom främst äldreomsorg och förskola - yttrande till revisionskontoret**

### **Förslag till beslut**

Remissen besvaras med stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande.

Ylva Tengblad  
stadsdelsdirektör

Lotta Halling  
avdelningschef

### **Sammanfattning**

Revisionskontoret har med hjälp av extern konsult, Inregia AB, granskat stadens arbete för att trygga personalförsörjningen inom främst äldreomsorg och skola.

Stadsdelsnämnden ingår som en av de granskade nämnderna. Granskningen redovisas i en rapport som överlämnats till stadsdelsnämnden för yttrande.

Av revisionsrapporten framgår att de finns flera angelägna förbättringsområden bland annat avseende analyser av personalbehov, omvärldsbevakning, informations- och kommunikationsflöde, tydliggörande av ansvar, roller och styrning.

Stadsdelsförvaltningen anser att rapportern stämmer väl överens med de synpunkter som stadsdelsförvaltningen lämnat i samband med granskningen och delar också de förslag till åtgärder som redovisas.

## Ärendets beredning

Detta ärende att beretts inom stadsmiljö- och planeringsavdelningen i samråd med personalavdelningen.

## Bakgrund

Revisionskontoret har med hjälp av extern konsult, Inregia AB, granskat stadens arbete för att trygga personalförsörjningen inom främst äldreomsorg och skola. Granskningen redovisas i en rapport som överlämnats till de granskade stadsdelsnämnderna Norrmalm, Hässelby-Vällingby, Maria-Gamla stan och Skärholmen för yttrande senast den 30 april 2004. Övriga stadsdelsnämnder har fått rapporten för kännedom och eventuellt yttrande till samma datum. Revisionsrapporten finns som bilaga till detta tjänsteutlåtande. Bilagan utsänds ej med finns tillgänglig på nämndens sammanträde och kan dessutom beställas hos förvaltningens registrator, tel. 508 09 017.

## *Syfte med granskningen*

Syftet med granskningen har bland annat varit att bedöma om staden centralt och lokalt arbetar på ett systematiskt sätt för att trygga personalförsörjningen på lång och kort sikt.

Granskningen har avgränsats till stadsdelsnämnderna Norrmalm, Hässelby-Vällingby, Maria-Gamla stan och Skärholmen samt kommunstyrelsen och stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning.

## *Metod för granskningen*

Studien har genomförts i tre etapper. Steg ett har innehållit en dokumentgranskning bland annat omfattande budget, verksamhetsplaner och andra styrdokument, rapporter och utredningar, årsrapporter, tertialrapporter och revisionsrapporter. I steg ett har även gjorts en omvärldsanalys. I steg två har genomförts intervjuer och gruppintervjuer med centrala företrädare, företrädare för stadsdelsförvaltningarna, företrädare för enheter inom barnomsorg och äldreomsorg samt de berörda fackliga organisationerna. Totalt har 35 personer intervjuats. I steg tre har det insamlade materialet sammanställts och analyserats.

Granskningen har haft ett särskilt fokus på att se om personalförsörjningsarbetet drivs på ett systematiskt sätt. Granskningen har skett utifrån fem kontrollmål: nulägesanalys, mål och åtaganden, strategier, åtgärder och uppföljning.

## *Granskningsresultat*

Det centrala arbetet

Arbetet med personal- och kompetensförsörjning sker i huvudsak systematiskt, men flera förbättringsområden finns.

De av personalpolitiska avdelningen gjorda analyserna över personalbehoven behöver i större utsträckning brytas ner på verksamhetsnivå och utvecklas med ett bredare omvärldsperspektiv.

Nulägesanalysen behöver också löpande revideras och genom en kontinuerlig dialog föras ut till förvaltningarna.

Det finns uttalade inriktningsmål för det personalpolitiska området i fullmäktiges budget. De åtaganden som anges av personalpolitiska avdelningen är däremot inte konkreta och uppföljningsbara.

De strategiska överväganden som görs inom personalpolitiska avdelningen och personal- och kvalitetsutskottet återfinns inte alltid i styrdokumentet, vilket försvårar kommunikation och uppföljning. Stadens personalstrategi är från 2001 och behöver uppdateras och utvecklas till en bredare aktivitetsplan.

Stadsdelsförvaltningarna önskar bättre statistik från det personaladministrativa systemet och att personalpolitiska avdelningens utvecklingsarbete vad gäller t ex planerings- och arbetsmodeller bättre ska anpassas efter förvaltningarnas behov.

Uppföljningsarbetet har utvecklats längst inom sjukfrånvaroområdet. Uppföljning av personal- och kompetensförsörjning i övrigt har däremot stora brister.

#### Det lokala arbetet

Till skillnad mot det centrala arbetet med personal- och kompetensförsörjning sker arbetet på lokal nivå inte systematiskt. Detta hänger till vissa delar samman med att budgethållningen är överordnad den långsiktiga personalförsörjningen.

Analys av det framtida personalbehovet görs inte systematiskt. Analyserna görs i huvudsak av verksamhetscheferna för att hantera den egna verksamheten och inte utifrån ett helhetsperspektiv. Analyserna är sällan dokumenterade.

Det personalpolitiska målet är att behålla befintlig personal. I övrigt är det ovanligt med konkreta mål för personal- och kompetensförsörjning.

Det finns generellt få dokumenterade strategier utifrån ett helhetsperspektiv vad gäller personal- och kompetensförsörjning i de granskade stadsdelsförvaltningarna.

Stadsdelsförvaltningarna har hitintills mest arbetat med att minska sjukfrånvaron. Arbetet med personal- och kompetensförsörjning har kommit i andra hand. Uppföljningen omfattar främst sjukfrånvaron och i mindre utsträckning kompetensförsörjningen.

## Angelägna förbättringsområden

Granskningen visar att det finns ett antal angelägna förbättringsområden. Revisionskontoret framhåller särskilt följande:

- Det är mycket angeläget att kommunstyrelsen förtydligar hur det samlade ansvaret för stadens personalstrategier ska realiseras och hur roller och ansvar ska se ut både inom central och lokal nivå.
- Det är angeläget att staden utvecklar nulägesanalyserna vad gäller personal- och kompetensbehov. Analyserna bör brytas ner på verksamhetsnivå, utvecklas med ett bredare omvärldsperspektiv och med konsekvensanalys över hur verksamheterna kan komma att påverkas. Detta för att analyserna ska ge bättre underlag för utveckling av det personalstrategiska arbetet centralt och lokalt samt som grund för kompetensfondens arbete.
- Nylägesanalys måste löpande revideras och vara föremål för en aktiv dialog mellan central och lokal nivå. Ansvaret för arbetet ligger hos kommunstyrelsen och personalpolitiska avdelningen.

## Förvaltningens synpunkter

Normmalms stadsdelsnämnd är en av de fyra granskade stadsdelsnämnderna. Revisionsrapporten har faktagranskats av stadsdelsförvaltningen innan det skickades ut på remiss av revisionskontoret. Stadsdelsförvaltningen anser att rapporten överensstämmer väl med de synpunkter som stadsdelsförvaltningen har lämnat i samband med granskningen och delar också de förslag till åtgärder som redovisas i rapporten. Härav har stadsdelsförvaltningen valt att göra en kortfattad sammanfattning av förvaltningens synpunkter.

Tillgången på kompetent personal i tillräcklig omfattning är en viktig förutsättning för att upprätthålla en bra kvalitet. För en god personalförsörjning krävs en långsiktig och medveten planering. Ett bra samarbete med olika utbildningsanordnare är angeläget för att kunna vara med och konkurrera om den framtida arbetskraften.

Det är viktigt att kunskap finns för att ta fram relevanta underlag för arbetet med personalförsörjning - ta fram data, analysera, redovisa och utvärdera. Analyserna över personalbehov måste brytas ner på verksamhetsnivå och utveckla med ett bredare omvärldsperspektiv. Nulägesanalyserna måste fortlöpande revideras, föras ut till förvaltningarna och det måste finnas en aktiv dialog mellan central och lokal nivå.

Det finns ett behov av att tydliggöra roller, ansvar och styrning. En gemensam samsyn beträffande olika aktörers ansvar och roller är en förutsättning för ett framgångsrikt och effektivt arbete. Även här är det viktigt med ett fungerande informations- och kommunikationsflöde mellan central och lokal nivå.

Slutligen, det är inte bara Stockholms stad som står inför den stora uppgiften att förse sin kärnverksamhet med kompetent personal. För att klara rekryteringsbehovet är det viktigt att Stockholms stad framstår som en attraktiv arbetsgivare både avseende nyrekrytering och att behålla befintlig personal. För att lyckas med detta krävs ökad flexibilitet och nytänkande.

---

### **Bilaga**

Stadens arbete för att trygga personalförsörjningen inom främst äldreomsorg och förskola – revisionsrapport.

Bilagan utsänds ej med finns tillgänglig på nämndens sammanträde och kan dessutom beställas hos förvaltningens registrator, tel. 508 09 017.