

## Bilaga 10:11 till kommunstyrelsens protokoll den 5 maj 2004, § 17

PM 2004 RV (Dnr 124-975/2004)

### Stadens arbete för att trygga personalförsörjningen inom främst äldreomsorgen och förskolan

Revisionsrapport (Dnr. 420/31-04)

Remiss från revisorsgrupp 1

Remisstid 30 april 2004; förlängt till 26 maj 2004

Borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande  
Som svar på revisionsrapport (Dnr. 420/31-04) överlämnas och återopas denna promemoria.

**Föredragande borgarrådet Leif Rönngren** anför följande.

#### *Bakgrund*

Revisionskontoret har, med hjälp av Inregia AB, granskat stadens arbete för att trygga personalförsörjningen inom främst äldreomsorgen och förskolan, *bilaga*. Syftet med granskningen har bl a varit att bedöma om

- ? staden centralt och lokalt på stadsdelsnämnds nivå arbetar på ett systematiskt sätt för att trygga personalförsörjningen på kort och lång sikt
- ? om det centrala stödet från kommunstyrelsen/personalpolitiska avdelningen till stadsdelsnivån upplevs som tillräckligt
- ? om staden i sina strategier tar ett helhetsgrepp på personalförsörjningsproblematiken, dvs hur man centralt och lokalt arbetar med kompetensförsörjning samt uppföljning och förebyggande av sjukfrånvaro.

Granskningen har avgränsats till stadsdelsnämnderna Hässelby-Vällingby, Norrmalm, Maria-Gamla stan och Skärholmen samt kommunstyrelsen och stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning (PPA). Granskningen har skett utifrån fem kontrollmål, nulägesanalys, mål och åtaganden, strategier, åtgärder och uppföljning. Av revisionsrapporten framgår att det finns ett antal angelägna förbättringsområden inom följande huvudområden

- ? kommunstyrelsens uppdrag, ett ”samlat ansvar” för hela stadens personalförsörjningsstrategier, behöver konkretiseras för att tydliggöra roller och ansvar
- ? analys av framtida personal- och kompetensbehov behöver utvecklas med bredare omvärldsperspektiv samt brytas ner på verksamhetsnivå
- ? stadens personalstrategi behöver ses över och utvecklas till en mer heltäckande handlingsstrategi, där stadens agerande vid kortsiktig övertalighet bör ingå.

Revisionskontoret anser att konsultens samtliga rekommendationer är befogade utifrån gjorda iakttagelser.

#### *Remisser*

Ärendet har beretts av stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning.

### *Mina synpunkter*

För att kunna arbeta långsiktigt och strategiskt måste det ske en kontinuerlig översyn och granskning av de fastställda målen och hur de uppfylls. För stadens del är personalförsörjningen och hur vi lyckas behålla och rekrytera personal grundförutsättningen för våra möjligheter att erbjuda kvalitativ service och omsorg till medborgarna. De prognoser och studier som gjorts angående personalförsörjningen visar att vi kommer att behöva rekrytera ett stort antal medarbetare inom framförallt förskolan/skolan och framöver även äldreomsorgen. Det är den högsta politiska ledningens ansvar att ta ett samlat grepp för personalförsörjningen och i budget för 2003 ges kommunstyrelsen uppdraget att ansvara för stadens strategier för kompetensförsörjning. Detta politiska beslut är i sig betydelsefullt men än mer viktigt är det att kunna realisera det. Ett antal steg i rätt riktning har tagits bl.a. att inrätta stadens kompetensfond, översynen av stadens politiska organisation (SPO), kartläggning bland förvaltningarnas personalchefer angående hur kompetensförsörjningen bedrivs på den lokala nivån. Insatser inom ramen för projektet "Arbetsplats Stockholms stad" för att förbättra rehabiliteringsarbetet och finna metoder för att motverka långtidssjukskrivningar. Ett arbete har även inletts för att få till stånd ett utvecklingsavtal mellan stadens parter. Här lyfts tankar fram om hur staden skall hantera övertalighet och skapa sysselsättningsmöjligheter för ungdomar och kompetenspolitiken som är två viktiga och strategiska instrument i det personalpolitiska arbetet. Vi vill erbjuda medarbetarna olika former av arbetstidsförkortning framförallt inom yrken där det är svårt att rekrytera medarbetare och sjukfrånvaron är stor.

Det finns givetvis förbättringsområden vilket också revisionsrapporten pekar på och dessa skall granskas och åtgärdas ett efter ett.

Jag föreslår kommunstyrelsen besluta följande

Som svar på revisionsrapport (Dnr. 420/31-04) överlämnas och återopas denna promemoria.

Stockholm den 29 april 2004

LEIF RÖNNGREN

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarråden *Kristina Axén Olin*, *Sten Nordin* och *Mikael Söderlund* (alla m) och *Jan Björklund* (fp) enligt följande.

Det är viktigt att staden aktivt satsar på en god personalpolitik som på olika sätt uppmuntrar personalen genom ökat ansvar och ökad delaktighet. Det är avgörande för staden att som modern och attraktiv arbetsgivare verka för att både behålla och utveckla kompetensen bland stadens medarbetare samt attrahera arbetssökande utanför staden. "Personalen är vår främsta resurs" sägs ofta men det måste också visas i praktisk handling eftersom det är genom handlingar som våra värderingar visas. Detta är speciellt viktigt i det skede staden står inför med stora rekryteringar inom skola, äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade.

De stora pensionsavgångar som väntas inom de närmaste åren gör utvecklingen inom personalförsörjningen i staden mycket oroande. För att locka fler ungdomar till att bli sjuksköterskor, förskollärare och till andra yrken inom äldreomsorgen och förskola krävs en

mångfald av arbetsgivare, eftersom fler arbetsgivare leder till ökad konkurrens, förnyelsen och kvalitet i verksamheterna. Undersökningar inom förskolan visar också att medarbetare inom enskilt drivna förskolor är betydligt mer villiga att rekommendera vänner att börja på den egna arbetsplatsen än vad medarbetarna vid kommunala enheter är.

I och med att allt fler äldre vårdas i hemmet ställs högre krav på medicinska kunskaper hos personalen inom äldreomsorgen. Det saknas dock platser på sjuksköterskeutbildningen för att fullt ut täcka Stockholms stads behov av utbildad arbetskraft.

Den enskilt viktigaste åtgärden för att stärka kvaliteten inom förskolan är att anställa fler förskolelärare. Tyvärr har den nya lärarutbildningen har fått katastrofala följder för rekryteringen av nya förskolelärare. På många av landets lärarhögskolor utbildas inga förskolelärare över huvudtaget. Lärarförsörjningen är ett statligt ansvar men den socialdemokratiska regeringens fullständiga kapitulation på området tvingar Stockholms stad att aktivt rekrytera och utbilda nya förskolelärare, bland annat genom att vidareutbilda barnskötare.

Personalens delaktighet i hur arbetet skall genomföras såväl som möjligheten till flexibla arbetstidslösningar är av avgörande betydelse och en bättre väg att gå än att planera för arbetstidsförkortning i stadens verksamheter. Förebyggande arbete för att minska sjukskrivningar är också ett prioriterat område.

Staden skall aktivt underlätta för personal som vill knoppa av och hjälpa företag som vill medverka i samband med upphandlingar inom staden. Stockholms stad måste också öppnas för arbetskraftsinvandring inom bristyrken.

## ÄRENDET

Revisionskontoret har granskat stadens arbete för att trygga kompetensförsörjningen inom främst äldreomsorgen och förskolan. Granskningen har avgränsats till fyra stadsdelsnämnder. I rapporten framkommer att staden på central nivå i huvudsak arbetar med frågan på ett systematiskt sätt och utifrån ett helhetsperspektiv. På stadsdelsnivå sker arbetet mer ad hoc, främst beroende på att det ettåriga budgetperspektivet styr planeringen. Av revisionsrapporten framkommer ett antal angelägna förbättringsområden. Framför allt bör kommunstyrelsens uppdrag, ett samlat ansvar för hela stadens strategier för kompetensförsörjning, konkretiseras och förtydligas. Analyserna då det gäller framtida behov av kompetensförsörjning behöver utvecklas. Stadens strategier för kompetensförsörjning bör breddas till en mer heltäckande handlingsstrategi. Stadsledningskontoret instämmer i stort med de synpunkter som lämnats. Pågående utvecklingsarbete t ex samverkan med personalchefer, tydliggörande av åtaganden samt ytterligare utveckling vad gäller uppföljningen av medarbetarområdet och utarbetandet av övergripande strategier för kompetensförsörjningen, ligger helt i linje med revisionskontorets synpunkter.

## REMISSER

Ärendet har beretts av stadsledningskontorets personalpolitiska avdelning.

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande, daterat den 5 april 2004, har i huvudsak följande lydelse.

I revisionsrapporten sägs att arbetet på central nivå i huvudsak är systematiskt och har förbättrats på senare tid. Vid den tidigare granskningen, april 2002, av Personalpolitiska avdelningens arbete, lämnades flera rekommendationer. Vid denna granskning bekräftas att avdelningen har tagit tag i samtliga dessa rekommendationer. Som särskilt noterbart anges bl a förbättringen av uppföljningsarbetet och den aktiva dialogen med förvaltningarna. Stadsledningskontoret noterar med glädje att pågående utvecklingsarbete gett resultat.

Avdelningen delar Revisionskontorets bedömning att arbetet med kompetensförsörjning behöver utvecklas både på central och lokal nivå.

Nedan följer Stadsledningskontorets synpunkter på några frågeställningar, inom föreslagna förbättringsområden.

? *Kommunstyrelsens uppdrag ett samlat ansvar för hela stadens personalförsörjningsstrategi, behöver konkretiseras för att tydliggöra roller och ansvar.*

### Revisionsrapporten

I budget 2003 ges Kommunstyrelsen ett samlat ansvar för stadens strategier för kompetensförsörjning. Som en del i detta ingår att ansvara för stadens Kompetensfond. Ansvarig avdelning inom Stadsledningskontoret är Personalpolitiska avdelningen. Revisionskontoret ser det som mycket angeläget att det sker ett förtydligande av hur det samlade ansvaret för strategierna ska realiseras. Det gäller dels hur roller och ansvar ska se ut på central nivå mellan Personalpolitiska avdelningen och Kompetensfonden dels mellan central och förvaltningslokal nivå. Kommunstyrelsens samlade ansvar, innebär att ansvaret för strategierna när det gäller kompetensförsörjning, är delat mellan förvaltningarna och avdelningen. Det är viktigt att det runt detta växer fram en rationell och tydlig samverkan.

Revisionskontoret granskade personalpolitiken år 2000 och rekommenderade då att ett förtydligande av Personalpolitiska avdelningens roll skulle ske. En slutsats som dras vid

föreliggande granskning är att rollen även nu är otydlig. Det upplevs en stor osäkerhet om roller, ansvar och styrning i stadens organisation. Personalpolitiska avdelningens arbete hämmas påtagligt av detta. Granskande förvaltningar anser att avdelningen har ett otydligt mandat. Kompetensfonden handhar i praktiken en betydande del av de konkreta insatserna inom kompetensförsörjningen, både internt och externt. Kompetensfonden förväntas spela en avgörande roll i uppfyllandet av stadens personalpolitiska mål. Genom att fonden verkar parallellt till avdelningen, direkt till personal- och kvalitetsutskottet, kan detta bidra ytterligare till osäkerheten kring avdelningens roll.

#### Synpunkter

Personalpolitiska avdelningens roll och ansvar har förtydligats i och med budgetuppdraget om det samlade ansvaret för stadens strategier för kompetensförsörjning. Från att tidigare ha svarat för den övergripande personalpolitiken till att ansvara även för stadens övergripande strategier för kompetensförsörjning, främst inom vård- och omsorg samt de pedagogiska verksamheterna. Arbetet påbörjades under förra året. I den processen är representanter för personalcheferna direkt involverade. I processen ingår även att förtydliga och ringa in hur det delade ansvaret ska se ut centralt – lokalt, när det gäller strategierna för kompetensförsörjningen. När det gäller frågor rörande styrningen, pågår ett utvecklingsarbete inom Stadsledningskontoret. Utredningen om stadens politiska organisation, SPO, kan komma att i hög grad påverka stadens styrning.

Då det gäller roll- och ansvarsfördelning mellan Personalpolitiska avdelningen och Kompetensfonden, menar Stadsledningskontoret att det finns en uppdelning. Stadsledningskontoret instämmer dock i att roll och ansvar från central nivå kan *upplevas* som otydlig. Kompetensfonden är ett tidsbegränsat projekt, som vid sidan av det fortlöpande strategiska arbetet, som ger möjlighet till en koncentrerad satsning inom tydligt avgränsade områden. Ansvararna för insatserna är till viss del olika. Avdelningens ordinarie arbete, när det gäller kompetensförsörjning, utgörs huvudsakligen av insatser i ett övergripande, långsiktigt perspektiv. Samarbetspartners är i första hand förvaltningsledning och personalchefer. Kompetensfondens insatser berör på ett mer direkt sätt verksamhets- och enhetschefer och deras verksamhetsområden. Det ligger i sakens natur att arbetet med övergripande och långsiktiga frågor inte är lika påtagligt, jämfört med det mer operativa arbete som Kompetensfondens insatser innebär. Insatsernas olikheter i nivå, gör i sig att parallella kommunikationsvägar kan utvecklas, med otydlighet som följd gentemot förvaltningar och ledning. Stadsledningskontoret instämmer i att detta kan bidra till att otydliggöra avdelningens mandat. Strukturer av organisatorisk och formell art bör dock inte få bli så framträdande att de hindrar eller hämmar insatser på vare sig den ena eller andra nivån.

#### Revisionsrapporten

Tydliga och stringenta mål saknas för kompetensförsörjningen. Inriktningsmålen i stadens budget behöver bli mer konkreta och resultera i klarare direktiv. Ansvaret för detta åvilar Personalpolitiska avdelningen. De åtaganden som anges av avdelningen är inte konkreta eller uppföljningsbara på ett stringent sätt. Detta hämmar uppnåendet av de inriktningsmål som kommunfullmäktige fastställt för personalförsörjningen. Följden blir att de övergripande inriktningsmålen inte genomförs eller följs upp som avsetts. Uppföljningsarbetet har utvecklats längst inom sjukfrånvaroområdet. En hel del utvecklingsarbete återstår för personal- och kompetensförsörjningen. Det är angeläget att mätbara mål för kompetensförsörjningen utvecklas.

#### Synpunkter

Stadsledningskontoret instämmer i att Personalpolitiska avdelningens åtagande avseende kompetensförsörjningen kan utvecklas och tydliggöras. Ett sådant utvecklingsarbete har även påbörjats. För att bättre svara mot ett förtydligande av det samlade ansvaret för stadens kompetensförsörjning, omformar avdelningens enhet för kompetensförsörjning sin organisation. Enheten förtydligar även sina åtaganden. Dessa ska kommuniceras med såväl personal- och kvalitetsutskottet, stadsledningen och förvaltningarna. Detta ska öka möjligheterna för förvaltningarna att utifrån de övergripande målen, konkretisera åtaganden och ansvar på nämndnivå.

Stadsledningskontoret instämmer till fullo i att mätbara mål för kompetensförsörjningen behöver utvecklas samt att arbetet då det gäller uppföljning behöver utvecklas ytterligare. När det gäller uppföljningen, sägs i rapporten att detta numera sker på ett strukturerat sätt och har utvecklats mer och mer.

I sammanhanget vill Stadsledningskontoret förtydliga att uppföljningen vid Personalpolitiska avdelningen består av två separata delar. Det sker dels en uppföljning av förvaltningarnas arbete inom medarbetarområdet dels en uppföljning av avdelningens åtaganden och insatser. I det första fallet har arbetet sin utgångspunkt i fullmäktiges budgetmål och stadens budgetprocess. Uppföljningsarbetet sker via den uppföljningsgrupp som finns inom avdelningen genom att förvaltningarnas tertial- och budgetrapporter granskas. Rapportering sker till avdelningens ledningsgrupp. Inom gruppen pågår ett fortlöpande förbättrings- och utvecklingsarbete för att följa upp arbetet med kompetensförsörjning. I det andra fallet görs uppföljningen utifrån avdelningens verksamhetsinnehåll. Denna uppföljning är främst ett ansvar för respektive enhet inom avdelningen.

? *Analys av framtida personal- och kompetensbehov behöver utvecklas med bredare omvärldsperspektiv samt brytas ner på verksamhetsnivå.*

#### Revisionsrapporten

Arbetet med kompetensförsörjning på central nivå, sker med en systematisk ansats och utifrån en helhetssyn. På stadsdelsnivå sker arbetet mera ad hoc, främst beroende på att det ettåriga budgetperspektivet styr förvaltningarnas planering. Analyserna görs i huvudsak på enhetsnivå för att hantera den egna verksamheten och inte utifrån ett helhetsperspektiv.

Personalpolitiska avdelningen behöver utveckla sina analyser till att omfatta även ett bredare omvärldsperspektiv. Framför allt behövs konsekvensanalyser över hur verksamheterna konkret kan komma att påverkas. Analyserna bör även brytas ner på förvaltningsnivå.

#### Synpunkter

Stadsledningskontoret noterar med tillfredsställelse att arbetet på central nivå, som utgår från Personalpolitiska avdelningen, genomförs med en klar systematisk ansats. Det sägs vidare att staden ligger långt framme för att åstadkomma en gynnsam personal- och kompetensförsörjning. Rapportens slutsats är att staden i all huvudsak tar ett helhetsgrepp på personalförsörjningsproblematiken. Den numera aktiva uppföljningen av personalpolitiken anses ge Stadsledningskontoret har, i likhet med Revisionskontoret, uppmärksammat att arbetet med kompetensförsörjning inom förvaltningarna, generellt sett, inte drivs utifrån ett helhetsperspektiv och med den långsiktighet som är önskvärd. Under våren 2003 genomförde avdelningen därför en kartläggning av förvaltningarnas arbete med medarbetarfrågorna, via intervjuer med personalcheferna. Syftet med kartläggningen var att dels få kunskaper om förutsättningarna för hur det strategiska arbetet med kompetensförsörjning bedrivs på den lokala nivån dels i dialog med förvaltningarna öka möjligheterna för centralt och lokalt arbete.<sup>1</sup> Utifrån kartläggningen påbörjades ett utvecklingsarbete i samverkan med personalcheferna.

Även Stadsledningskontoret har noterat att förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning styrs av det ettåriga budgetperspektivet. Ekonomiska faktorer kan försvåra önskvärda eller nödvändiga investeringar inom både medarbetarområdet och verksamheten. De utgör dock inget hinder för ett mer strategiskt förhållningssätt och ett helhetsperspektiv i arbetet med kompetensförsörjning. Ett helhetsperspektiv skulle i många fall rent av kunna reducera mer ad hoc-inriktade insatser. Stadsledningskontoret menar att ett område, som inom vissa verksamheter utgör nära hälften av budgeten, bör ingå som en självklar del i den strategiska planeringen av förvaltningarnas verksamhetsplanering.

Stadsledningskontoret instämmer i att analysarbetet kan förbättras och utvecklas ytterligare. Däremot delar inte kontoret uppfattningen att det är en uppgift för Personalpolitiska avdelningen

---

<sup>1</sup> Personalfunktionens roll & mandat. En kartläggning av arbetet med medarbetarfrågorna vid stadens förvaltningar, Personalpolitiska avdelningen 7 nov 2003

att även bryta ner analyserna på förvaltningsnivå. Analyser och konsekvensbeskrivningar bör göras i ett övergripande perspektiv. Ansvar vad gäller strategierna för kompetensförsörjning är delat mellan central – lokal nivå. Det måste vara varje nämnds och förvaltnings ansvar att, som en del i sitt strategiska arbete, med stöd av de övergripande analyserna, ta fram lokala analyser för arbetet med kompetensförsörjning. Förutsättningar och påverkansfaktorer skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Ett sådant arbete måste göras utifrån respektive förutsättningar.

- ? Stadens personalstrategi behöver ses över och utvecklas till en mer heltäckande handlingsstrategi, där stadens agerande vid kortsiktig övertalighet bör ingå.
- ? Ett område för personalstrategin är att ta fram arbetsuppgifter för äldre och personer med funktionshinder.

#### Revisionsrapporten

Stadens strategi för att klara personalförsörjningen behöver få formen av en bredare aktivitetsplan. Gällande personalstrategi för staden är från 2001 och behöver uppdateras för att ge utrymme för detta behov. Arbetet med personalförsörjning behöver vidgas utöver personalpolitik i snäv mening. En stor del av de strategiska överväganden som görs är inte dokumenterade, vilket skapar nackdelar för utvecklingen av ett systematiskt personalförsörjningsarbete i staden. Strategierna kan med fördel fördjupas sektorsvis eller per yrkesfunktion. Åtgärderna rör yrkesutbildning, breddad rekryteringsbas, bostadspolitik mm kan staden ha stora fördelar av att engagera även fackförvaltningarna på ett mer uttalat sätt i en bred personalförsörjningsstrategi. Sannolikt talar tyngden i frågan för att även det interkommunala och interregionala samarbetet behöver stärkas. I dessa avseenden har staden inte tillvaratagit sin fulla potential.

#### Synpunkter

Stadsledningskontoret delar uppfattningen om en breddad handlingsstrategi och om samverkan både internt och externt. Sådan samverkan finns redan idag. Som exempel kan nämnas att Personalpolitiska avdelningen sedan 2001 möjliggör de rekryteringsprogram som Integrationsförvaltningen arbetar med och även deltar i styrning och utveckling av programmet. Samverkan sker vidare med Stockholms läns landsting när det gäller möjligheter för sjuksköterskor, utbildade utanför EU-området att få svensk legitimation, samverkan sker även med Lärarhögskolan och Utbildningsförvaltningen då det gäller den verksamhetsförlagda delen av lärarutbildningen, med både Länsarbetsnämnden och Lärarhögskolan för att utbilda barnskötare till förskollärare, försäkringskassan när det gäller rehabilitering av långtidssjukskrivna. Denna samverkan med externa intressenter kommer att utvecklas vidare. Även på förvaltningslokal nivå sker samverkan med olika intressenter bl a högskolor och arbetsförmedling. I revisionsrapporten föreslås att stadens agerande vid kortsiktig övertalighet bör ingå i strategierna för kompetensförsörjning. Stadsledningskontoret vill nämna att ett arbete pågår inom Personalpolitiska avdelningen för att effektivisera arbetet med övertalighet.

Att staden, i de övergripande strategierna för kompetensförsörjning, bör ta fram arbetsuppgifter för äldre och personer med funktionshinder, ser Stadsledningskontoret som en olycklig formulering. Funktionshindrade eller äldre har inte med automatik nedsatt arbetsförmåga. I en skrivelse utarbetad inom Socialdepartementet<sup>2</sup> framkommer att personer med funktionshinder, som inte medför nedsatt arbetsförmåga, är sysselsatta i samma omfattning som personer utan funktionshinder.

Stadsledningskontoret ser det som självklart att inga grupper, vare sig funktionshindrade eller äldre, diskrimineras vid rekrytering. Funktionshindrade omfattas av diskrimineringsförbud via lagstiftningen,<sup>3</sup> där det tydligt uttrycks att personer med funktionshinder har rätt till ett arbetsliv på samma villkor som andra. Att ta fram särskilda arbetsuppgifter kan inte anses vara en strategisk insats för att säkra stadens kompetensförsörjning, utan snarare en insats inom

<sup>2</sup> Uppföljning av Nationella handlingsplanen för handikappolitiken, Skr. 2002/03:25

<sup>3</sup> Lagen om förbud mot diskriminering i arbetslivet av personer med funktionshinder 1999:132

arbetsmarknadspolitiken. Riktlinjer för rekrytering av personer med funktionshinder utarbetas dessutom för närvarande vid Personalpolitiska avdelningen.

Stadsledningskontoret ser det även som angeläget att se över både arbetsinnehåll och arbetsmiljö för vissa yrkesgrupper med hög andel långtidssjukskrivna. Många avgår med sjukersättning långt före ordinarie pensionsålder. Normen måste vara att kunna arbeta fram till sin pensionsålder. Inom ramen för Arbetsplats Stockholms stad, pågår olika insatser för rehabilitering av långtidssjukskrivna. I anslutning till detta driver Personalpolitiska avdelningen projekt som utvecklar och erbjuder arbetsträning vid ett antal arbetsplatser inom stadens kärnverksamheter. Med tanke på kommande pensionsavgångar är det även angeläget att se över villkoren för ett förlängt arbetsliv, för dem som vill fortsätta arbeta även efter pensionsåldern. Förslag på åtgärder i denna fråga, presenterade avdelningen i en särskild utredning.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Förlängt yrkesliv i Stockholms stad, Personalpolitiska avdelningen 2002