

Stadens personal- och kompetensförsörjning

Nr 3, 2015

**Projektrapport från Stads-
revisionen**

Dnr 3.1.3-1/2015

Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Stockholm granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna och revisionskontoret.

I ”årsrapporter” för nämnder och ”granskningspromemorior” för styrelser sammanfattar Stadsrevisionen det gångna årets synpunkter på verksamheten. Fördjupade granskningar som sker under året kan också publiceras som projektrapporter.

Publikationerna finns på Stadsrevisionens hemsida. De kan också beställas från revisionskontoret.

Till
Kommunstyrelsen
Utbildningsnämnden
Stadsbyggnadsnämnden
Enskede-Årsta-Vantörs
stadsdelsnämnd
Farsta stadsdelsnämnd

Stadens personal- och kompetens- försörjning

Revisorsgrupp 1 har den 15 juni 2015 behandlat bifogade revisionsrapport (nr 3/2015).

En god personal- och kompetensförsörjning är avgörande för kvaliteten i stadens verksamheter. Därför är det angeläget att kommunstyrelsen har en tillfredställande ledning och samordning av nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning. Det är även väsentligt att nämnderna ges ett samlat och lättillgängligt stöd i detta arbete.

Vi hänvisar i övrigt till rapporten och överlämnar den till kommunstyrelsen för yttrande. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgrupp 1 senast den 15 september 2015. Rapporten överlämnas också till utbildningsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, socialnämnden samt stadsdelsnämnderna Enskede-Årsta-Vantör och Farsta för kännedom.

På revisorernas vägnar

Bosse Ringholm
Ordförande

Stefan Rydberg
Sekreterare

Sammanfattning

Stadens personalbehovsprognos visar att personalbehovet ökar med 18 procent för perioden 2015-2024. Rekryteringsbehovet förväntas vara mellan 5 550 och 6 000 personer per år och det högsta rekryteringsbehovet kommer att finnas inom förskolan och grundskolan. Mot denna bakgrund är det viktigt att staden har en samlad beredskap och framförhållning för att trygga personal- och kompensförsörjningen, och därmed kvaliteten, i stadens verksamhet.

En granskning har genomförts avseende om kommunstyrelsen har en samlad strategisk och långsiktig planering för personal- och kompetensförsörjningen till stadens egen verksamhet. Förutom kommunstyrelsen har utbildningsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden samt stadsdelsnämnderna Farsta och Enskede-Årsta-Vantör ingått i granskningen.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen i huvudsak har en samlad långsiktig planering för personal- och kompetensförsörjningen. Någon samlad strategi för hur arbetet ska bedrivas har inte tagits fram men ett flertal insatser pågår för att trygga försörjningen på längre sikt. Exempel på sådana är gemensamma principer och metoder för bl.a. rekrytering, introduktionsprogram, kompetensutveckling och karriärvägar för vissa yrkesgrupper. Vidare har kommunstyrelsen utvecklat ett antal verktyg som stöd i den gemensamma processen avseende personal- och kompetensförsörjning som exempelvis en budskapsplattform och verktyg för rekrytering.

Samtidigt konstateras att kommunstyrelsen, mot bakgrund av det ansvar styrelsen har för kommunövergripande frågor, bör tydliggöra styrningen och uppföljningen av det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Nämndernas redovisning i planerings- och uppföljningsdokumenten skiljer sig åt både i form och i innehåll. Därtill sker analys i begränsad omfattning, med undantag för utbildningsnämnden, avseende de behov verksamheten har på längre sikt och hur behoven ska lösas.

Vidare bör kommunstyrelsen kartlägga nämndernas behov av centralt stöd i arbetet med personal- och kompetensförsörjning och även se över möjligheten att ge ett samlat och lättillgängligt stöd på stadens intranät för verksamheternas arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Innehåll

Inledning	1
Bakgrund	1
Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	1
Revisionskriterier	1
Metod	1
Ansvarig nämnd/styrelse	2
Granskningens resultat	2
Organisation och ansvar	2
Stadens mål för personal- och kompetensförsörjning	3
Stadens behov av personal- och kompetensförsörjning	5
Nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning	7
Sammanfattande slutsatser och bedömning	17
Bilaga 1 Intervjuförteckning	20

Inledning

Bakgrund

En god personal- och kompetensförsörjning är avgörande för kvaliteten i stadens verksamheter. Under 2013 genomförde stadsrevisionen en förstudie av hur staden arbetar med personal- och kompetensförsörjning. Förstudien visade att det pågår aktiviteter, såväl stadsgemensamma som lokala, för att säkra kompetensförsörjningen i stadens egna verksamheter. Dock varierar graden av systematik i arbetet mellan nämnderna. Det kan finnas en risk att staden inte har en samlad beredskap och framförhållning som krävs för att trygga kompetensförsörjningen på längre sikt.

Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är bedöma om staden har en samlad strategisk och långsiktig planering för personal- och kompetensförsörjning till stadens egna verksamheter.

Revisionsfrågor

- Har kommunstyrelsen utvecklat strategier och verktyg som stöd för nämndernas personal- och kompetensförsörjningsarbete?
- Arbetar nämnderna strategiskt med kunskapsunderlag och behovs-/riskanalyser för att säkra verksamheternas framtida personal- och kompetensförsörjning?
- Genomförs en tillfredsställande uppföljning, analys och rapportering av arbetet med personal- och kompetensförsörjning, såväl stadsövergripande som nämndvis?
- Är samverkan mellan kommunstyrelsen och nämnderna tillfredsställande vad gäller arbetet med personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

Revisionskriterier

De krav som ställts av kommunfullmäktige i staden, budgetbeslut samt beslut och tillämpningsanvisningar som rör stadens personal- och kompetensförsörjning.

Metod

Granskningen baseras i huvudsak på intervjuer med företrädare för stadens centrala personalfunktion och utvalda nämnders förvaltningar. Vidare ingår studier och analys av förekommande dokument inom området.

Granskningen fokuserar på personalkategorierna lärare, förskollärare, bygglovshandläggare och socialsekreterare. Urvalet har skett utifrån identifierade bristyrken i stadens personalbehovsprognos. Val av stadsdelsnämnder baseras på personalstatistik 2012/2013. Revisionskontoret har valt ut stadsdelsnämnder med en hög personalomsättning.

Strategiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning avser processer för att säkerställa personalbehov och rätt kompetens på både kort och lång sikt.

Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen omfattar kommunstyrelsen med stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning, utbildningsnämnden, stadsbyggnadsnämnden samt Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd och Farsta stadsdelsnämnd.

Granskningen är genomförd av Maria Lövgren (projektledare) och Katja Robleto, revisionskontoret.

Rapporten har faktakontrollerats av berörda förvaltningar.

Granskningens resultat

Organisation och ansvar

Ansvar, roller och uppdrag framgår av reglementen och kommunfullmäktiges budget.

Kommunstyrelsen (KS) är stadens centrala arbetsgivarpart och personalorgan. Styrelsen ansvarar för kommunövergripande frågor mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning (PAS) biträder kommunstyrelsen i detta uppdrag. Uppdraget innebär att leda, stötta, utveckla samt följa upp övergripande strategiska personalfrågor. PAS ansvarar för att staden har ett gemensamt förhållningssätt i personalfrågor. Vidare för att utarbeta strategier och genomföra insatser för att säkra kompetensförsörjningen inom staden.

Socialnämnden har en samordnande och övergripande roll avseende stadens socialtjänst. Socialförvaltningen utarbetar riktlinjer för socialtjänsten i staden och även ska följa upp stadens samlade socialtjänstverksamhet. I samordningen ligger bl. a. utbilda i metoder och i stadens riktlinjer.

Stadsbyggnadsnämnden (SbN) ansvarar för kompetensförsörjningen inom sin verksamhet. Stadsbyggnadskontoret biträder nämnden i dess uppgifter. Stadsbyggnadskontoret har en HR-funktion med stödjande roll gentemot förvaltningen. HR-funktionen är inte representerad i förvaltningens ledningsgrupp.

Utbildningsnämnden (UtbN) fullgör stadens uppgifter som huvudman inom skolväsendet, vilket bl.a. omfattar kompetensförsörjningen av lärarna. Nämnden ansvarar för att i nära samverkan med stadsdelsnämnderna hantera frågor som är gemensamma för stadens förskolor oavsett anordnare som exempelvis behovet av kompetensförsörjning. Inom utbildningsförvaltningen finns en avdelning för personal och kompetensförsörjning, som stöder organisationen chefer i personalfrågor. Avdelningen är representerad i förvaltningens ledningsgrupp. För att förstärka fokus på arbetet med kompetensförsörjning/utveckling har en särskild enhet inrättats inom avdelningen under år 2015; ”Kompetensförsörjningsenheten”. Enheten ska, utifrån nämndens strategi för kompetensförsörjning av lärare, ta fram förslag och planer för förvaltningens samlade arbete med lärarlegitimationen, introduktion av chefer och medarbetare, rekryteringsstöd m.m.

Stadsdelsnämnderna (SDN) ansvarar för kompetensförsörjningen inom sina respektive verksamheter. Den operativa verksamheten avseende förskola och socialtjänst i egen regi lyder under stadsdelsnämnderna såsom lokala insatser vad gäller rekrytering och kompetensutveckling.

HR-avdelningen vid Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning och vid Farsta stadsdelsförvaltnings ansvarar för det strategiska och övergripande arbetet inom personal- och kompetensförsörjning samt stödjer avdelningscheferna inom respektive verksamhetsområde. HR-funktionen finns representerad i förvaltningarnas ledningsgrupper.

Stadens mål för personal- och kompetensförsörjning

Budget 2015

I stadens budget 2015 framgår att staden ska vara en bra arbetsgivare som erbjuder goda arbetsvillkor.

Kommunstyrelsen har tilldelats ett antal uppdrag i budget 2015. Inom socialtjänsten ska styrelsen tillsammans med socialnämnden upprätta och implementera en stadsövergripande handlingsplan för att förbättra arbetsvillkoren inom socialtjänsten. Därtill ska kom-

munstyrelsen tillsammans med socialnämnden utarbeta ett stadsövergripande ledarutvecklingsprogram inom socialtjänsten. Ett introduktionsprogram/mentorsprogram för socialsekreterare och biståndbedömare ska tas fram av kommunstyrelsen i samråd med socialnämnden och stadsdelsnämnderna.

Inom förskolan ska kommunstyrelsen i samarbete med utbildningsnämnden och stadsdelsnämnderna fortsätta arbetet med stadsgemensamma principer och metoder för rekrytering, kompetensutveckling och karriärvägar för förskolans personal. Vidare utreda vilka krav som kan ställas på kommunala och fristående förskolor för att öka andelen förskollärare. Utbildningsnämnden ska ta fram en kompetensförsörjningsstrategi för förskolan samt erbjuda fler att utbildas till förskollärare och barnskötare. Utbildningsnämnden ska även komplettera sin rekryteringsstrategi med en strategi för att behålla och fortbilda personal. Obehöriga lärare ska erbjudas en pedagogisk grund- och vidareutbildning för att öka behörighetsgraden. Förslag på åtgärder för att behålla erfarna lärare efter pensionsåldern ska utarbetas.

Inom teknisk verksamhet ska stadsbyggnadsnämnden i samverkan med exploateringsnämnden, trafiknämnden och fastighetsnämnden ta fram en strategi för hur behovet av bl.a. handläggare kan säkerställas. Därtill ska kommunstyrelsen i samråd med stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, fastighetsnämnden och exploateringsnämnden utreda förutsättningar för att genomföra traineeprogram.

Centrala riktlinjer och anvisningar

Arbetet med kompetensförsörjning ska vara en integrerad i nämndernas budget- och verksamhetsplanering. Hur detta ska ske framgår av kommunstyrelsens riktlinjer och anvisningar. Treårsbudgeten ska innehålla en analys samt en samlad bedömning av personal- och kompetensförsörjningen under målet ” Stockholm stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor ”. Underlaget ska bl.a. innehålla rekryteringsbehov, behov av avveckling/omställning och behov av kompetensutvecklingsinsatser på tre års sikt. Nämnderna ska också kommentera vilka strategier som finns för att säkerställa försörjningen av chefer och medarbetare.

Nämndernas verksamhetsplaner ska redovisa en samlad bedömning av personal- och kompetensförändringar under det år planen avser, t.ex. rekryteringsbehov, behov av avveckling/omställning och behov av kompetensutvecklingsinsatser. Några ytterligare krav på redovisningens form eller innehåll ställs inte i anvisningarna. Dock enligt PAS har stadsdelsnämnderna uppmanats att ta fram en perso-

nal- och kompetensförsörjningsplan i samband med verksamhetsplanen.

De centrala anvisningarna till nämndernas uppföljningar i under året samt till verksamhetsberättelsen och bokslutet berör inte området kompetensförsörjning.

Personalpolicy

Nuvarande personalpolicy, som fastställdes av fullmäktige 2009, anger en övergripande inriktning och förhållningssätt för medarbetare och chefer inom Stockholms stad. Strategin fokuserar på förhållningssätt som är viktiga att beakta i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare och att erbjuda en verksamhet av god kvalitet för stockholmarna. Kommunstyrelsen har fått i uppdrag att revidera personalpolicyn, och arbetet med att utforma ett förslag har påbörjats inom PAS.

Stadens behov av personal- och kompetensförsörjning

PAS tar årligen fram prognoser för stadens personal- och rekryteringsbehov. Den senaste prognosen beskriver den förväntade utvecklingen fram till 2024. Prognosen bygger på antaganden om personalens rörlighet och åldersstruktur och hur befolkningen i olika åldersgrupper utvecklas i staden. Utöver dessa antaganden sker en bedömning av hur fullmäktiges beslut och prioriteringar påverkar utvecklingen av personalbehovet, t.ex. kommunfullmäktiges mål om andelen förskollärare i förskolan. Prognosen sorterar på verksamhet och yrkesgrupp, men inte på nämndnivå.

De intervjuades uppfattning är att den stadsövergripande prognosen stämmer relativt bra med verkligheten trots ett antal osäkerhetsfaktorer, bl.a. avseende befolkningsutvecklingen och arbetsmarknadsläget. Däremot finns avvikelser som blir synliga på lägre nivåer, vilket är anledningen till att prognosen inte tas fram på nämndnivå.

Prognosen för perioden 2015-2024 visar att personalbehovet antas öka med 18 procent. Rekryteringsbehovet förväntas vara mellan 5 550 och 6 000 personer per år och varierar mellan de olika verksamhetsområdena. Av stadens verksamhetsområden är det förskolan och grundskolan som kommer att ha det högsta rekryteringsbehovet fram till år 2024. Det årliga rekryteringsbehovet inom individ- och familjeomsorg förändras inte märkbart under prognosperioden. Behovet av ingenjörer ökar något medan rekryteringsbehovet för tekniska handläggare är nästintill konstant under prognosperioden.

Personal- och kompetensförsörjningsbehovet inom stadsbyggnadsnämnden

Stadsbyggnadsnämnden har behov av både bygglovshandläggare (arkitekter, ingenjörer) och byggnadsinspektörer (civilingenjörer). Personalomsättningen är 14,2 % för bygglovhandläggarna och 10 % för hela kontoret.

Samtliga yrkesgrupper som är verksamma inom bygglovsavdelningen uppges vara svåra att rekrytera, men byggnadsinspektörer är särskilt svåra. Detta gäller även medarbetare med längre erfarenhet. Det råder brist på ingenjörer i hela Sverige, vilket är en utmaning för staden.

Personal- kompetensförsörjningsbehovet inom utbildningsnämnden

Om fullmäktiges ambitioner avseende andel förskollärare ska nås behöver stadens kommunala och fristående förskoleverksamhet anställa cirka 600 förskollärare per år fram till 2024. Även ett stort antal barnskötare behöver anställas. Krav på rekryteringsinsatser uppkommer även genom att många förskolechefer går i pension samtidigt som verksamheten behöver byggas ut p.g.a. en förväntad ökning av antal barn.

Rekryteringsbehovet av lärare ökar fram till 2024. Dessutom får kraven på lärarlegitimation för att undervisa och sätta betyg full genomslagskraft fr.o.m. halvårsskiftet 2015. Utbildningsnämnden behöver därför rekrytera 850-900 lärare i grundskolan årligen den närmaste tioårsperioden. För gymnasieskolan beräknas behovet till 200 lärare per år. Personalomsättningen bland lärare var 5,3 % under 2014.

Personal- och kompetensförsörjningsbehovet inom stadsdelsnämnderna

Stadsdelarna har ett fortsatt stort behov av förskollärare till följd av den pågående generationsväxlingen samt utbyggnaden av förskolor. I Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning var andelen förskollärare vid förskolorna 37 procent 2014 och målet är 38 procent för 2015. Personalomsättningen för förskollärare var 9,9 procent under 2014. I Farsta stadsdelsförvaltning var andelen förskollärare i förskolorna 37 procent 2014 och målet är 38 procent 2015. Personalomsättningen var 15,7 procent under 2014.

Inom socialtjänsten är personalsättningen fortsatt hög i båda stadsdelarna. Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning har de senaste åren haft en ökad arbetsmängd och vakanser vid avdelning-

en IFO -barn och ungdom. Arbetsmiljöverket genomförde en tillsyn inom avdelningen under 2013. Åtgärder har vidtagits för att tydliggöra styrningen och ledningen bl.a. genom omorganisering av verksamheten. Förvaltningen uppskattar att personalomsättningen kommer att sjunka framöver inom barn- och ungdom till följd av de vidtagna åtgärderna. I Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning var personalomsättningen 12,9 procent inom vuxenenheten och 32,5 procent inom barn- och ungdom under 2014.

I Farsta stadsdelsförvaltning var personalomsättningen för socialsekreterare inom barn- och ungdomsenheten 23,7 procent och 36 procent inom försörjningsstöd under 2014.

Den högre personalomsättningen inom socialtjänsten är koncentrerat till verksamheten för barn- och ungdom samt försörjningsstöd. Enligt intervjuade inom socialförvaltningen saknar nyanställda ofta den erfarenhet som krävs för de tyngre ärendena. Arbetsituationen kan vara ytterligare en orsak till personalomsättningen t.ex. genom ett högt tempo, många ärenden och hot. Även önskemål om lön kan bidra till byte av arbetsplats. Orsaker till personalomsättningen är dock inte tillräckligt kartlagda enligt intervjuade. Socialsekreterarnas arbetsituation ska ses över av kommunstyrelsen tillsammans med socialnämnden under 2015.

Nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen

Styrning

PAS ansvarar för att ta fram underlag för stadens strategiska personal- och kompetensförsörjning. Ett sådant underlag utgörs av den personalbehovsprognos som utarbetas varje år och som omfattar stadens hela verksamhet.

Kompetensförsörjning, enligt de intervjuade på PAS, innebär att systematiskt arbeta med processer som syftar till att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla samt avveckla personal. Inom varje delområde arbetar PAS med olika aktiviteter såsom att utarbeta underlag för personalbehovsplanering, att utveckla det gemensamma arbetet med arbetsgivar- och personalfrågor i olika nätverk, insatser för marknadsföring m.m.

Någon gemensamt modell för hur staden ska arbeta samlat med den långsiktiga kompetensförsörjningen har dock inte tagits fram. Det finns t.ex. ingen övergripande kompetensförsörjningsplan inom

staden. Anledningen är att det uppfattas som svårt att ta fram en plan som täcker nämndernas skilda behov. Respektive nämnd förväntas svara för kompetensförsörjningen till den egna verksamheten genom att arbeta med aktiviteter för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla samt avveckla personal.

Åtgärder för personal- och kompetensförsörjningen

Stadsledningskontoret har tillsammans med socialförvaltningen och stadsdelförvaltningarna påbörjat arbetet med ta fram en modell för introduktion av socialsekreterare. Detta anses vara angeläget mot bakgrund av att dagens utbildning inte innehåller lika stor andel praktik som tidigare, utan är mer forskningsförberedande. Detta ställer ökade krav på arbetsgivaren att erbjuda yrkesintroduktion till de nytexaminerade.

Vidare jobbar PAS tillsammans med avdelningen för kommunikation och omvärld med samordning och utveckling av insatser för att staden ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Bland annat har en budskapsplattform och strategi för stadens kommunikation som attraktiv arbetsgivare tagits fram. Vidare finns ett verktyg för nulägesanalys, som ska tydliggöra verksamhetens förmåga att attrahera rätt kompetens. Ett antal aktiviteter planeras under 2015 såsom seminarier, en ny studentsida, enhetliga mallar för platsannonser, ny stadsgemensam introduktion i digital form. Intervjuade företrädare för PAS anser att det finns ett behov av att kartlägga förvaltningarnas behov av centralt stöd i kompetensförsörjningsfrågor. Dagens stöd bedöms även kunna fördjupas.

För att skapa en enhetlig rekryteringsprocess för stadens verksamheter, utifrån s.k. kompetensbaserad rekrytering, har PAS tagit fram checklistor, mallar etc. som stöd för rekryteringsprocessen. Kompetensbaserad rekrytering är en process för att säkerställa att rätt kunskap och kompetens efterfrågas. Stödet finns tillgängligt på stadens intranät. Det finns även möjlighet för förvaltningarna att anlita serviceförvaltningens HR-service i hela eller delar av rekryteringsprocessen.

Det finns en central rekommendation om att stadens förvaltningar ska genomföra avgångssamtal med en medarbetare som slutar. Detta sker inte på ett systematiskt sätt enligt intervjuade. Samtalen genomförs men dokumenteras inte, vilket medför att de erfarenheter och synpunkter som framförs inte aggregeras och synliggörs.

Stöd, samverkan och samarbete

Personalstrategiska avdelningen (PAS) stöttar förvaltningarna i arbetet med kompetensförsörjning på olika sätt. Bland annat genom att ge inspiration och visa goda exempel på stadens intranät. Vidare lämnas stöd till nämndernas HR-funktioner via nätverksträffar. Nätverksträffarna ger även en grund för att stadens förvaltningar ska tillämpa ett gemensamt förhållningssätt i arbetsgivar- och personalfrågor. PAS arrangerar även seminarier och workshops till chefer och medarbetare.

Staden har samarbeten med högskolor och universitet och andra externa aktörer. Stockholms stad deltar bland annat i ”Tekniksprånget”, vilket är en nationell satsning med syfte att få fler ungdomar att välja en teknisk utbildning. Stockholms Akademiska Forum är en samarbetsorganisation mellan 17 högskolor och Stockholms stad. Staden har också ett traineeprogram för unga akademiker, t.ex. ingenjörer, socionomer, forskollärare och ekonomer.

Uppföljning/utvärdering

Stadsledningskontoret samlar in information om nämndernas personal- och kompetensförsörjningsbehov genom stadens styr- och uppföljningsprocess. PAS granskar bl.a. samtliga nämnders verksamhetsplaner vad avser personalplaneringen och gör en samlad bedömning, främst av omställningsbehovet. Informationen utgör ett underlag i stadsledningskontorets samlade ekonomi- och verksamhetsplanering.

Nämndernas treårsbudgetar används som ett underlag i arbetet med det s.k. konjunkturärendet. Ärendet, samlar upp planeringsförutsättningar inför det kommande budgetarbetet, bl.a. vad gäller arbetsmarknadsläget och kompetensförsörjningsbehovet inom stadens verksamheter.

Konjunkturärendet avseende treårsbudgeten 2016-2018 identifierar ett par väsentliga frågor att beakta i kommande planering; personalbehovet inom pedagogisk verksamhet och stadens tekniska verksamheter. Vidare konstateras risken för att utbildningsförvaltningen inte kommer att kunna rekrytera legitimerade/behöriga lärare i tillräcklig omfattning.

Ärendet behandlas i kommunstyrelsens ekonomiutskott. Informationen läggs till handlingarna och utgör en grund för 2016 års budget. Frågor som behöver beaktas uttrycks i form av uppdrag och indikatorer i budgeten. Information till nämnder om konjunkturärendet sker inom ramen för personalchefträffarna och HR-dialogen.

PAS svarar för samordning av arbetet kring nämndernas medarbetarenkät, såsom övergripande planering, beställning, finansiering och att utarbeta stöd till chefernas hantering av enkätens resultat. Medarbetarenkäten är, enligt PAS, ett viktigt underlag på främst enhetsnivå för att arbeta med att utveckla verksamheten och vidmakthålla ett gott arbetsklimat. Dessa är viktiga förutsättningar för att staden ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och att redan anställda kan rekommendera sin arbetsplats till andra. Enkäten har en koppling till stadens styrsystem genom att delar av resultatet utgör indikatorer till fullmäktiges verksamhetsmål ”Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor”.

Socialnämnden

Åtgärder för personal- och kompetensförsörjningen

Socialnämnden berörs av ett antal uppdrag i fullmäktiges budget för 2015. Förvaltningen har påbörjat arbetet med att upprätta en stadsövergripande handlingsplan för att förbättra arbetsvillkoren inom stadens socialtjänst. Nämnden ska även medverka i ett antal uppdrag tillsammans med kommunstyrelsen som har bäring på kompetensförsörjning. Uppdragen är att ta fram förslag på ett introduktionsprogram för socialsekreterare och biståndsbedömare och ett stadsövergripande ledarutvecklingsprogram inom socialtjänsten. Arbetet ska vara klart under 2015.

Arbetet med introduktionsprogram för socialsekreterare kommer att genomföras tillsammans med PAS. Det finns bl. a. en styrgrupp bestående av förvaltningscheferna för berörda nämnder plus fackliga representanter som ska styra arbetet med de olika uppdragen. Under gruppen finns ett antal utskott som ska svara för olika delar i uppdraget. Socialförvaltningen har anställt en samordnare på en tidsbegränsad anställning om 2 år som ska driva det operativa arbetet.

Socialsekreterare i socialtjänsten anses stå inför en framtid med höjda krav på kompetens och kunskapsutveckling. Nämnden har bedrivit ett EU-projekt¹ 2012-2014 med syftet att ta fram en modell för kompetenshöjning för socialsekreterare inom barn och ungdom. Den har genomförts i samarbete med ett antal externa aktörer, bl.a. Socialstyrelsen och högskolor. Projektet har resulterat i förslag om bland annat traineeprogram för socialsekreterare, stödmaterial för introduktion av nyanställda och modell för kompetensutveckling.

¹ Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn- och ungdomsvården”

Projektets resultat har utvärderats av en extern utvärderare som gör bedömningen att staden bör arbeta vidare i frågan. Socialnämnden bedriver det fortsatta arbetet tillsammans med kommunstyrelsen.

Socialnämnden planerar att med start 2015 bedriva ett nytt EU-projekt tillsammans med äldreförvaltningen som handlar om digital kompetensutveckling. Projektet ska bl.a. leda till en ökad trygghet i teknikanvändning men även ge en grundläggande kompetensnivå hos nyanställda socialsekreterare och chefer. Ytterligare förväntade effekter är att minska personalomsättningen och behålla kompetenta medarbetare genom en ökad kvalitet på introduktion och fortbildning.

Stöd, samverkan och samarbete

Socialförvaltningen har, enligt de intervjuade ett samordningsansvar för stadens verksamheter. Förvaltningen håller i ca 40 olika nätverk inom stadens organisation som berör medarbetare inom stadsdelarnas barn- och ungdomsvård. I dessa nätverk fångar socialförvaltningen upp önskemål om olika typer av stöd och uppdrag, t.ex. utbildningsinsatser.

Samverkan mellan socialförvaltningen och PAS har hittills inte varit så omfattande. Dock kommer samverkan att öka i samband med de uppdrag som fullmäktige har gett i budget 2015. Socialförvaltningen är representerad i PAS forum ”Dialog HR”, där syftet är att arbeta fram ett gemensamt förhållningssätt för staden i arbetsgivar- och personalfrågor.

Samarbete med externa aktörer sker bl.a. med Stockholms universitet, där socialförvaltningen är representerad i en referensgrupp knuten till utbildningsanordnaren.

Stadsbyggnadsnämnden

Styrning

Stadsbyggnadsnämndens treårsbudget och verksamhetsplan följer stadens anvisningar. Båda dokumenten redovisar en samlad bedömning av personal- och kompetensförsörjning. Treårsbudgeten innehåller även en analys. Bedömningen i treårsbudgeten för 2015-2018 är att förvaltningen behöver arbeta systematiskt och metodiskt med rekryteringar, samtidigt som arbete måste bedrivas för att behålla befintlig personal men det framgår inte hur arbetet ska bedrivas.

Det finns ett behov, enligt intervjuad, av en övergripande strategi för kompetensförsörjningen. Denna bör tydliggöra stadens gemensamma process för kompetensförsörjning. Vidare bör den klargöra

roller och ansvar samt redovisa en modell för stadens övergripande arbete med att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och behålla personal. Stöd önskas även med statistik och en lönekartläggning för olika yrkesgrupper. Tillgången till relevant jämförelsedata för en lönekartläggning försvåras av att det för närvarande saknas tydliga befattningsbenämningsskoder inom staden. Avsaknaden gäller flertalet befattningar inom de tekniska områdena.

Åtgärder för personal- och kompetensförsörjningen

Stadsbyggnadskontoret satsningar för arbetet med att trygga kompetensförsörjningen omfattar ett antal generella aktiviteter.

Kontorsakademin, som riktar sig till samtliga medarbetare, är en satsning på kompetensutveckling under 2015. Den samlar interna och externa kurser för vidare- och specialiseringsutbildningar.

Tillsammans med de övriga tekniska förvaltningarna erbjuds en chefsintroduktion för nya chefer med utbildningar i kompetensförsörjning, arbetsmiljö och rehabiliteringsprocessen. Vidare pågår arbete med att vidareutveckla introduktion för nyanställda.

I enlighet med ett uppdrag i fullmäktiges budget för 2015 utreds förutsättningarna för ett traineeprogram för de tekniska nämnderna i samarbete med PAS. Kontoret tar emot praktikanter och studenter med examensarbeten. Under 2015 kommer kontoret se över processen för praktikansökningar för att få ett kontorsövergripande gemensamt synsätt.

Stöd, samverkan och samarbete

Stadsbyggnadskontoret HR-funktion har en stödjande roll gentemot förvaltningen. Förvaltningens chefer kan vid behov avropa rekryteringsstöd från serviceförvaltningen.

Förvaltningens HR-funktion samverkar i rekryteringsfrågor med motsvarande funktioner hos övriga tekniska nämnders.

Arbetsmarknadsdagar anordnas tillsammans med de övriga tekniska förvaltningarna. Därtill besöker flertal avdelningar olika universitet och högskolor för att informera om verksamheten.

Uppföljning/utvärdering

Uppföljningen av personal- och kompetensförsörjningen sker i verksamhetsberättelsen. Detta görs genom en redogörelse av aktiviteter som koppats till arbetet. Utvärderingen och analys sker i begränsad omfattning.

Kunskapsunderlag som används för personal- och kompetensförsörjningen är befolkningsprognosen, personalstatistik och medarbetarens enkät. HR-funktionerna har även avslutningssamtal med samtliga medarbetare. Högre lön uppges som en orsak till byte av arbetsplats. Stockholms stad anses locka med mer större och mer utmanande ärenden men erbjuder samtidigt en något lägre lön.

Utbildningsnämnden

Styrning

Nämndens 3-årsbudget innehåller en analys och samlad bedömning av kompetensförsörjningen för både förskole- och skolverksamhet. Den bygger på Swecos prognoser om befolkningsförändring och personalbehov.

Kompetensförsörjningen anses vara en strategisk utmaning för både skol- och förskoleverksamheten. Utbildningsnämnden har fastställt en strategi för hur kompetensförsörjningen av lärare ska säkras på lång sikt, och denna kommer att fungera som utgångspunkt för insatserna.

Strategin utgår från ett antal områden som är viktiga att arbeta med, t.ex. lön, arbetsmiljö, karriärmöjligheter. Utgångspunkten är att strategin ska kunna hålla under en tid oavsett vilka förändringar som sker i omvärlden. Utbildningsförvaltningen ska årligen konkretisera åtgärder utifrån strategin i nämndens verksamhetsplan.

Åtgärder för personal- och kompetensförsörjningen

I syfte att bland annat öka andelen förskollärare och höja kompetensen erbjuds flera insatser och olika former av stöd på olika nivåer till dem de som arbetar i stadens förskolor. Bland annat kan anställda med barnskötarutbildning söka till en särskild förskolläraryt- bildning. Berörd förskola får ersättning för vikariekostnaden motsvarande den tid den anställde deltar i undervisningen. Här genomför både utbildningsnämnden och stadsdelsnämnderna insatser.

Förvaltningen arbetar även med insatser för att skapa nya och snabbare vägar till lärarexamen jämfört med den reguljära utbildningen. Ett exempel på detta är samarbetet med stiftelsen ”Teach for Sweden” som utbildar yrkesverksamma som saknar pedagogisk utbildning till lärare. Ett annat exempel utgörs av projektet ”Röda tråden” som inriktats mot att tillvarata kompetensen hos personer med utländsk lärarexamen.

Som ett stöd i rektorernas arbete med att ha legitimerade och behöriga lärare i klassrummen har utbildningsförvaltningen handlat upp kompetensutvecklingsverktyget ”KOLL”. Den används för all pedagogisk personal inom staden. Stadsdelarna har anslutit sig avseende förskollärarna. ”Koll” utgör ett verktyg för planering på olika organisatoriska nivåer.

En förstudie som utbildningsförvaltningen har genomfört visar att rektorerna vill ha mer centralt stöd i rekryteringsprocessen av lärare. Därför har förvaltningen, på försök, anlitat serviceförvaltningen för att utifrån en framtagna kompetensprofil annonsera, göra ett första urval och vid önskemål, även ge stöd vid intervjuer. Syftet är att avlasta rektor, att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen samt att tillvara och rekommendera övriga sökande till andra utlysta tjänster. Projektet kommer att utvärderas efter avslutet i september 2015.

Stöd, samverkan och samarbete

Utbildningsförvaltningens samarbetar med PAS för att stärka arbetsgivarvarumärket inför de rekryteringsutmaningar utbildningsnämnden står inför vad gäller lärare och skolledare. Det handlar främst om strategier för kommunikation med potentiella medarbetare.

Samarbete sker även med högskolor bl. a. genom att delta på deras arbetsmarknadsdagar. Förvaltningen försöker vara aktiv även i andra sammanhang, t.ex. i mötesplatsen Skolforum. Ett utvecklingsområde är att fånga upp intresset hos de elever som genomför sin praoverksamhet. Vidare är förvaltningen representerad i en samverkansberedning för lärarutbildning vid Stockholms universitets lärarutbildning.

Uppföljning/utvärdering

Uppföljningen av personal- och kompetensförsörjningen sker i verksamhetsberättelsen. Detta genom en redogörelse av aktiviteter som koppats till arbetet. Därtill redovisas en -analys och samlad bedömning av personal- och kompetensförsörjningen.

Utbildningsförvaltningen har genomfört tre studier² om läraryrkets attraktivitet och hur befintliga medarbetare tas om hand. Studierna visar bl.a. att av de lärare som valt att avsluta sin anställning beror avgången i 50 % av fallen på bristande ledarskap. Resultatet från dessa studier anses bekräfta vikten av att utveckla kompetensför-

² ”Ungdomars inställning till läraryrket”, Lärares meritvärde i andra branscher., ”Lärare som lämnat yrket”

sörjningens alla delar; attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla medarbetare.

De intervjuade uppger att den senaste medarbetarenkäten inte använts fullt ut som ett verktyg för uppföljning eftersom enkäten varit behäftad med tekniska fel och därmed bedöms som mindre tillförlitlig.

Stadsdelsnämnderna Enskede-Årsta-Vantörs och Farsta Styrning

Stadsdelsnämndernas treårsbudget beskriver personal- och kompetensförsörjningsbehov och åtgärder inom respektive förvaltning. Behovet av personal- och kompetensförsörjning framgår även av kompensförsörjningsplanen som utgör en separat bilaga i verksamhetsplanen 2015. Stödmaterial för upprättande av personal- och kompetensförsörjningsplanen har enligt intervjuade förmedlats av PAS.

Åtgärder för personal- och kompetensförsörjningen

Stadsdelarnas varumärkesbyggande arbete omfattar bl.a. att medverka vid rekryteringsmässor samt samverka med högskolor och universitet för att marknadsföra stadsdelen för studenter. Förvaltningarna har deltagit i workshops kring hur staden kan marknadsföra sig utåt som attraktiv arbetsgivare. Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltningen har även drivit ett projekt kring varumärkesbyggande, som attraktiv arbetsgivare, internt inom förvaltningen. Implementeringen förväntas kunna påbörjas slutet av 2015.

Stadsdelsförvaltningarnas tillämpar kompetensbaserad rekrytering³. Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning har utformat en gemensam kravspecifikation för förskollärare vid rekryteringsprocessen. Förvaltningen för även diskussioner om att effektivisera rekryteringsprocessen inom socialtjänsten. Detta genom en årlig större rekrytering av socialsekreterare istället för fortlöpande under året. Vid rekrytering strävar förvaltningen att erbjuda nyanställda socialsekreterare tillsvidare anställning framför vikariat. Inom Farsta stadsdelsförvaltning har samtliga avdelningschefer tillhandahållit utbildning i kompetensbaserad rekrytering under 2013. Särskilt fokus kommer läggas i rekryteringsprocessen kring socialsekreterare.

Det pågår ett fortlöpande arbete, i båda stadsdelsförvaltningarna, för att vidareutbilda barnskötare till förskollärare. Medarbetare kan även erbjudas barnskötarutbildning för att i ett senare skede kunna

³ Modellen avser en enhetlig rekryteringsprocess för stadens verksamheter.

vidareutbilda sig till förskollärare. Förvaltningarna tar emot förskollärarstudenter i deras verksamhetsförlagda utbildning som en rekryteringsväg in till stadsdelarna. Farsta stadsdelsförvaltning ingår i utbildningsförvaltningens arbetsgrupp om satsningen för karriärvägar till förskollärare.

Till följd av skollagens tidigare krav om en introduktionsperiod för legitimerade förskollärare uppges flera av stadsdelarnas förskolor ha former kring introduktion och mentorskap till förskollärare. Förvaltningarna använder därtill socialförvaltningen introduktionsprogram och mentorskap för socialsekreterare. Ledarutvecklingsprogram och ledningsforum finns för cheferna enligt intervjuade. Farsta stadsdelsförvaltningen har en arbetsgrupp både inom förskola och socialtjänst med uppdraget att se över introduktionen och mentorskap för nyanställda, arbetsmiljön samt kompetensutveckling. Vidare att ta fram förslag för att attrahera nya medarbetare till verksamhetsområdena. Fokusgrupper har genomförts med nyanställda förskollärare och socialsekreterare för att fånga in förbättringsförslag kring introduktionen.

Stöd, samverkan och samarbete

Stadsdelsförvaltningarna deltar i stadens personalchefsträffar och HR-dialoger. Stadsdelarna har inga särskilda organiserade nätverk med andra stadsdelar kring personal- och kompetensförsörjning. Samverkan med PAS och facknämnderna sker i olika frågor inom ramen för arbetsgrupper.

Enligt intervjuade uppfattas stadens intranät svårt att hitta i särskilt för medarbetare som inte har kunskap om vilken information kring personalfrågor som finns tillgänglig. Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning kommer bygga upp en parallell samarbetsyta till stadens intranät kring personalfrågor. Detta för att göra informationen mer tillgänglig inom förvaltningen och för att samla lokala verktyg för olika delar inom personalområdet.

Uppföljning/utvärdering

Personal- och kompetensförsörjningsbehovet uppdateras årligen i personal- och kompetensförsörjningsplanen i verksamhetsplanen. Stadsdelsnämndernas uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen sker därutöver i begränsad omfattning i tertiärrapporter och verksamhetsberättelsen. Aktiviteter kopplade till arbetet med personal- och kompetensförsörjning redogörs men utvärdering och analys sker i begränsad omfattning.

Enhetscheferna inom respektive stadsdelsförvaltning erbjuder avslutningssamtal med medarbetare som väljer att sluta. Medarbetare har även möjligheten till ett personligt avgångssamtal med förvaltningens HR-funktioner. Farsta stadsdelsförvaltning skickar därtill ut en avgångsenkät till samtliga medarbetare som ska sluta. I Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning pågår ett arbete att ta fram en liknande enkät för att tillvarata synpunkter.

Synpunkter från avslutningssamtal sammanställs inte systematiskt på aggregerad nivå i någon av stadsdelarna. Anledningen uppges vara att avgångssamtalen vid flertalet gånger sker på enhetsnivå utan att dokumenteras. Farsta stadsdelsförvaltning sammanställer resultaten från avgångsenkäten på aggregerad nivå men har svårt att tyda mönster utifrån resultaten till följd av den relativt låga svarsfrekvensen.

Medarbetarenkäten är ett sätt för stadsdelsförvaltningarna att följa upp arbetsmiljö och trivsel inom arbetsplatsen. Delar av resultatet som indikatorerana om aktivt medskapande index och ledarskapsindex följs upp under året och i verksamhetsberättelsen. Ytterligare kunskapsunderlag som används är statistik från stadens personalsystem och befolkningsprognoser från Sweco.

Sammanfattande slutsatser och bedömning

Granskningen syftar till att bedöma om staden har en samlad strategisk och långsiktig planering för personal- och kompetensförsörjningen till stadens egna verksamheter.

I fullmäktiges budget för 2013 fick kommunstyrelsen uppdraget att utveckla en strategi för den långsiktiga kompetensförsörjningen, men någon samlad strategi har inte tagits fram. Däremot har PAS utvecklat ett antal verktyg som stöd i den gemensamma processen avseende personal- och kompetensförsörjning som exempelvis en budskapsplattform, verktyg för rekrytering och nulägesanalys för att attrahera rätt kompetens. Genom de uppdrag som fullmäktige har gett i budgeten för 2015 kommer ett antal ytterligare aktiviteter som ska stödja det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning att genomföras. Exempel på sådana är gemensamma principer och metoder för bl.a. rekrytering, introduktionsprogram, kompetensutveckling och karriärvägar.

Samverkan mellan kommunstyrelsen och nämnderna bedöms tillfredsställande vad gäller arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Det sker genom nätverksträffar, seminarier och arbetsgrupper. Granskningen visar att samverkan kommer att öka genom de uppdrag som fullmäktige har gett i budget 2015. Uppfattningar som framförts under granskningens gång är att det centrala stödet i det långsiktiga arbetet kan utvecklas. Önskemål finns om ett samlat och lättillgängligt stöd på stadens intranät. Dessutom efterfrågas stöd med att ta fram kunskapsunderlag till planeringen.

Arbetet med personal- och kompetensförsörjning ska vara integrerat i nämndernas planering. Stadens anvisningar till treårsbudget och verksamhetsplan anger generella krav på form och innehåll avseende arbetet med kompetensförsörjning. Nämndernas ska redovisa en samlad bedömning av personal- och kompetensförsörjningen. Treårsbudgeten ska även innehålla en analys. Motsvarande krav finns inte i anvisningarna till verksamhetsberättelsen.

Granskningen visar att nämndernas redovisning i treårsbudget, verksamhetsplan och verksamhetsberättelsen skiljer sig åt både i form och i innehåll. Därtill sker analys i begränsad omfattning, med undantag för utbildningsnämnden, avseende de behov verksamheten har på längre sikt och hur behoven ska lösas. Utbildningsförvaltningen utgör ett undantag genom att verksamhetsplanering och uppföljning omfattar analys och är tydligt kopplade till varandra.

Kraven på nämndernas rapportering kan behöva preciseras för att stödja kommunstyrelsen styrning, ledning, uppföljning och kontroll av det strategiska person- och kompetensförsörjningsarbetet. Vidare för att utveckla tydligheten i styrkedjan mellan nämndernas verksamhetsplanering och uppföljning.

Det varierar mellan nämnderna hur strategiskt arbetet med kompetensförsörjningen är dvs. arbetet med de processer som ska säkerställa personalbehov och rätt kompetens på både kort och lång sikt. Det pågår aktiviteter, såväl stadsgemensamma som lokala, för att säkra personal- och kompetensförsörjningen. Utbildningsnämnden har kommit längst i arbetet. Bland annat har nämnden tagit fram en strategi för hur kompetensförsörjningen av lärare ska säkras på lång sikt.

Revisionskontoret bedömer att kommunstyrelsen, genom den personalförsörjningsprognos som upprättas årligen, har en god kunskap om stadens samlade rekryteringsbehov tio år framåt. Prognosen tydliggör även de utmaningar staden kommer att ställas inför vad

gäller rekrytering av personal. Den sorterar stadens övergripande rekryteringsbehov på verksamhet och yrkesgrupp men inte på nämndnivå. Nämndernas möjlighet att använda prognosen som kunskapsunderlag varierar därmed. Utbildningsnämnden har t.ex. sannolikt ett större stöd av prognosen i sitt arbete jämfört med stadsdelsnämnderna. Detta till följd av att prognosen redogör specifikt för yrkesgruppen lärare. Övriga kunskapsunderlag som används av nämnderna vid arbetet med personal- och kompetensförsörjning är statistik från stadens personalsystem och medarbetarenkäten. Delar av medarbetarenkäten resultatet används som indikatorer i stadens styrsystem.

Den sammanfattande bedömningen är att staden i huvudsak har en samlad långsiktig planering för personal- och kompetensförsörjningen. Någon samlad strategi för hur arbetet ska bedrivas har inte tagits fram men ett flertal insatser pågår för att trygga försörjningen på längre sikt. För att tydliggöra kommunstyrelsens styrning, ledning, uppföljning och kontroll av det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet behöver kraven på nämndernas rapportering tydliggöras.

Utifrån redovisade iakttagelser och bedömningar lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör precisera kraven på nämndernas rapportering och analys i planerings- och uppföljningsdokument.
- Kommunstyrelsen bör kartlägga nämndernas behov av centralt stöd i arbetet med personal- och kompetensförsörjning.
- Kommunstyrelsen bör se över möjligheten att ge ett samlat och lättillgängligt stöd på stadens intranät för arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Bilaga 1 Intervjuförteckning

Följande tjänstemän har bidragit med underlag till granskningen genom intervjuer.

Stadsledningskontoret

Personaldirektör, personalstrategiska avdelningen
Bitr. avdelningschef, personalstrategiska avdelningen

Socialförvaltningen

Personalchef, administrativa avdelningen
Avdelningschef, administrativa avdelningen
Projektledare, avdelningen för stadsövergripande sociala frågor

Stadsbyggnadskontoret

Pa-konsult, HR-sektionen

Utbildningsförvaltningen

Avdelningschef grundskolan
Avdelningschef gymnasiet
Chef för enheten för förskolesamordning

Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning

Personalchef, personalavdelningen
Avdelningschef, förskola och fritid

Farsta stadsdelsförvaltning

Kanslichef, administrativa avdelningen