

Revisorerna

2019-11-06

Till: Kommunstyrelsen, byggnadsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden

För kännedom: Kommunfullmäktige

### Granskning av kompetensförsörjning

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

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

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

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

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

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

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen:

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

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att byggnadsnämnden:

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

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

För revisorerna i Tyresö kommun



Tommy Karlsson  
Ordförande



Claes Göran Enman  
Vice ordförande