

Tyresö kommun

Förstudie rörande kommunens
personalomsättning



Building a better
working world

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Avgränsning	3
2.4. Genomförande	4
3. Kort om personalomsättning.....	4
4. Kommunens personalomsättning.....	5
4.1. Personalomsättning för kommunen som helhet.....	5
4.2. Personalomsättning per yrkesgrupp	7
4.3. Personalomsättning i relation till andra kommuner	8
4.4. Kostnader för personalomsättning.....	8
4.5. Arbetssätt och strategier för rekrytering och kompetensförsörjning	10
4.6. Intervjuer med tidigare anställda chefer i kommunen.....	10
5. Tyresö Bostäders personalomsättning	11
5.1. Personalomsättning för bolaget.....	11
5.2. Kostnader för avgångsvederlag.....	12
5.3. Process för rekrytering och avslutssamtal	12
6. Källförteckning	13
Bilaga 1. Personalomsättning per förvaltning.....	

1. Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har vi genomfört en förstudie i syfte att kartlägga personalomsättningen i kommunen och Tyresö Bostäder under de senaste fem åren.

Kartläggningen visar att kommunens personalomsättning var relativt stabil fram tills 2019. Under 2019 steg personalomsättningen, oavsett om visstidsanställningar inbegrips i statistiken eller inte. I likhet med övriga kommuner i Sverige sjönk personalomsättningen drastiskt under 2020. I relation till förstudiens jämförelsekommuner särskiljer sig inte Tyresö kommun markant, även den placerar sig i det översta skiktet under 2018 och 2019.

Personalomsättningen skiljer sig mellan olika yrkesgrupper och förvaltningar. Lärare är den yrkesgrupp som under de senaste fem åren haft högst personalomsättning, vilket återspeglar sig i den relativt höga personalomsättningen för barn- och utbildningsförvaltningen som helhet. Kommunstyrelseförvaltningen är den förvaltning som under mätperioden haft mest stabil personalomsättning och under flera år även den lägsta.

Kommunen har ett antal rutinbeskrivningar som används vid rekrytering av medarbetare och chefer. Däremot saknas en övergripande kompetensförsörjningsplan. Intervjuade uppger att flera av de iakttagelser som noterades i revisionens granskningsrapport om kompetensförsörjning fortfarande kvarstår att åtgärda.

Tyresö bostäder saknar rutinbeskrivningar för rekryteringsprocessen. I praktiken använder bolaget rekryteringskonsulter som stöd i denna process. Bolaget är relativt litet till antalet anställda och varje år rekryteras enbart mellan två och sju personer.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Kommunfullmäktige har i Kommunplan 2021–2024 lyft området *Motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare* som ett av tre övergripande målområden. Det nedbrutna målet lyder *Medarbetare i Tyresö kommunkoncern är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling*. Nivån för att målet ska bedömas vara uppnått är 87,5%.

I kommunplanen anges att *”medarbetarna ges ett stort förtroende och ansvar att påverka och ständigt förbättra arbetssätten för att tillsammans nå de gemensamma övergripande målen. Engagerade ledare skapar förutsättningar för alla medarbetare att vara motiverade, delaktiga och våga tänka nytt. Genom gemensamma förhållningssätt och arbetssätt, samt en tydlig gemensam målbild, säkerställer ledare tillsammans med medarbetare en bra måluppfyllnad.”*

För att ovanstående ska kunna nå konstaterar revisorerna behov av en stabil personalstyrka utan för stor omsättning av personal, samt ett långsiktigt och tydligt ledarskap. Revisorerna har dock noterat att personalomsättningen i kommunen har varit hög under 2019, inte minst bland chefer och personer i ledande befattning. En betydande andel av dessa har också blivit utköpta genom individuella överenskommelser.

Till följd av ovanstående har revisorerna beslutat att genomföra en kartläggande förstudie av kommunens personalomsättning, samt av de ekonomiska konsekvenser en hög personalomsättning får.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Förstudien syftar till att kartlägga hur personalomsättningen ser ut och har sett ut i kommunens nämnder och bolag under de senaste fem åren.

Förstudien besvarar frågeställningarna enligt nedan:

- ▶ Hur har personalomsättningen sett ut i kommunens samtliga förvaltningar och bolag 2016-2020, nedbrutet på chefs-, mellanchefs- och arbetstagarnivå?
- ▶ Vilka strategier/arbetssätt har kommunen rörande avslut av anställning respektive beslut om rekrytering?
- ▶ Vilka kostnader/ekonomiska konsekvenser uppstår i samband med personalomsättning avseende rekrytering och introduktion av nya medarbetare, på såväl chefs-, mellanchefs- som arbetstagarnivå?
- ▶ Vilka kostnader/ekonomiska konsekvenser uppstår i samband med personalomsättning avseende avslut av anställning, på såväl chefs-, mellanchefs- som arbetstagarnivå?
- ▶ På vilket sätt genomförs ”exitintervjuer” med chefer som avslutar sina anställningar i kommunen, och hur tas resultatet från dessa intervjuer omhand?

2.3. Avgränsning

Kartläggningen omfattar personalomsättningen i samtliga kommunens förvaltningar och bolag under perioden 2016–2020.

2.4. Genomförande

Förstudien bygger på statistik och intervjuuppgifter. Statistik har tillhandahållits av kommunen respektive Tyresö Bostäder. Samtliga intervjuade på kommunen har faktakontrollerat rapporten. På grund av personalbyten i bolaget under tiden för granskningens genomförande har uppgifterna rörande bolaget inte faktakontrollerats.

Personalomsättning kan mätas på flera sätt. Vi har i denna studie använt en av de mer vedertagna metoderna, vilket är att mäta personalomsättningen utifrån hur många som slutar i förhållande till genomsnittligt antal anställda (*antal slutande / genomsnittligt antal anställda*). Genomsnittet för antalet anställda räknas ut genom att ta *antal anställda vid början av mätperioden + antal anställda vid slutet av mätperioden / 2*. Mätperioden är rullande på 12 månader.

3. Kort om personalomsättning

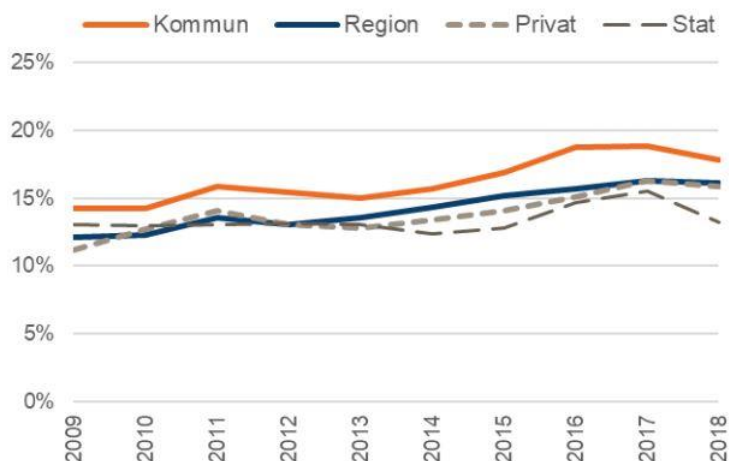
Begreppet personalomsättning avser hur lång tid det tar för personalstyrkan att bytas ut. I en organisation med hög personalomsättning ersätts personalstyrkan snabbt, medan den byts ut långsamt om personalomsättningen är låg. Ett annat sätt att se på personalomsättning är att betrakta det som kompetensomsättning. När en medarbetare slutar behöver dennes kompetens ersättas.

Personalomsättning är inte nödvändigtvis av ondo för en organisation. Byte av personal ger möjlighet att rekrytera personal med kompetenser som tidigare saknats eller med nya idéer och tankar kring hur verksamheten kan bedrivas. Det finns ingen exakt gräns för hur hög personalomsättningen bör vara, utan det är viktigt att förstå de bakomliggande faktorerna bakom den aktuella omsättningen. En hög personalomsättning kan vara mer eller mindre allvarlig beroende på antal befattningar som byts. För att avgöra om personalomsättningen är hög, normal eller låg bör befattningar och deras specifika kostnader kartläggas. Det är också viktigt att göra en distinktion mellan extern och intern personalomsättning. Vid intern personalomsättning bibehålls kompetensen inom organisationen.

Den redovisade statistiken nedan är hämtad från SKR:s rapport *Personalen i välfärden 2020*.¹ I statistiken avses endast tillsvidareanställda. I diagram 1 redovisas personalomsättningen per sektor mellan 2009 och 2018. Personalomsättningen var under dessa år något högre i kommunerna än i övriga sektorer och var ungefär 18 procent år 2018.

¹ Statistiken i diagram 1 och 2 redovisar RAMS mått på personalrörligheten och beräknas utifrån antalet anställda år T i jämförelse med år T-1 där hänsyn tas till avgångar och nyanställningar. Nämnaren i beräkningen bygger på ett genomsnitt av antalet anställda mellan år T och T-1. Täljaren bygger på antalet utbytta personer mellan år T och T-1.

Diagram 1. Personalomsättning per sektor



Källa: SCB, registerbaserad arbetsmarknadsstatistik (RAMS)

I diagram 2 redovisas personalomsättningen per bransch år 2018. Av diagrammet utläses att variationen är stor mellan olika branscher. Inom vård och omsorgs- samt utbildningsbranschen var personalomsättningen något högre än genomsnittet på arbetsmarknaden. Rörligheten i privat sektor inom dessa två branscher är högre än i kommuner och regioner.

Diagram 2. Personalomsättning per bransch år 2018



Källa: SCB, RAMS

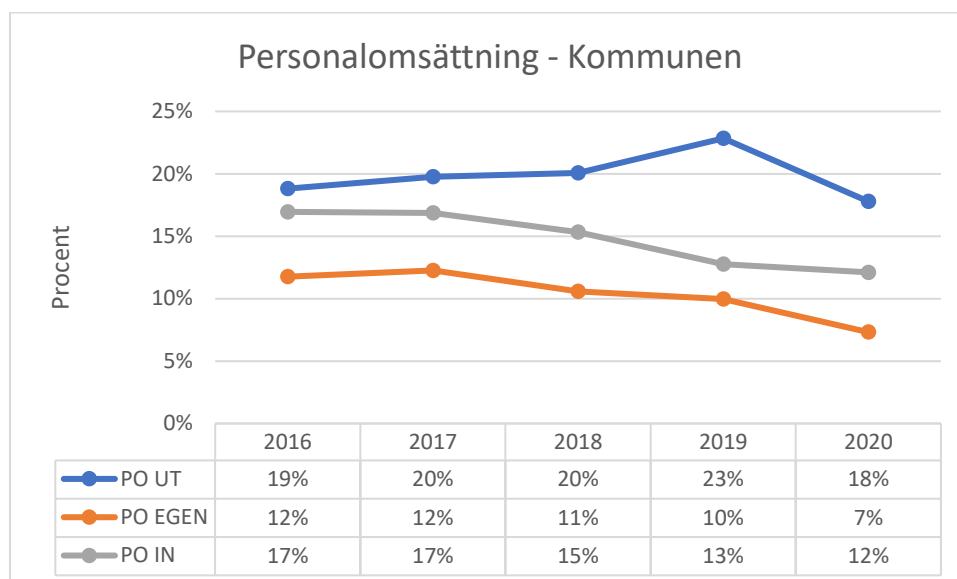
4. Kommunens personalomsättning

4.1. Personalomsättning för kommunen som helhet

I diagram 3 redovisas personalomsättningen i kommunen för samtliga anställningsformer. Det innebär att även bland annat deltidsanställningar, timanställningar och tidsbegränsade anställningar är inkluderad i statistiken. Personalomsättningen är uppdelad i tre olika kategorier. *PO UT* avser personalomsättningen som externa avgångar. Intern rörlighet inom kommunen har därmed exkluderats. Utifrån ett kompetensomsättningsperspektiv innebär interna avgångar nödvändigtvis inte en kompetensförlust. Den röda linjen, *PO EGEN*,

beskriver hur många av de externa avgångarna som var på egen begäran. Slutligen visar *PO IN*, den grå linjen, personalomsättningen i termer av antalet nyanställda.

Diagram 3. Personalomsättning i kommunen



Resultatet visar att kommunen sedan 2016 haft en personalomsättning runt 20 procent, med en topp 2019 på 23 procent (612 externa avgångar). Höjningen under 2019 kan förklaras av ett antal faktorer, bland annat ett större antal visstidsanställningar gick ut under 2019 än under tidigare år. Detta är dock inte hela förklaringen. Även när enbart tillsvidareanställningar innefattas i statistiken (tabell 4.3) kan en ökning skönjas under 2019. Trendavvikelsen 2019 kan inte förklaras av att fler på egen begäran (*PO EGEN*) valde att söka sig till en extern arbetsgivare.² Antalet som lämnat kommunen av den anledningen har minskat från 12 procent 2016, till 7 procent 2020.

Förhållandet mellan *PO IN* och *PO UT* ger bilden av att kommunen haft fler avgångar än nyanställningar. Skillnaden är som störst under 2019, då antalet avgångar ökade samtidigt som antalet anställningar minskade. Bilden av att antalet anställda i kommunen minskar är dock felaktig. Från 2016 till 2020 har kommunen snarare växt mycket marginellt, från 3 387 anställda 2016 till 3 398 anställda 2020. Anledningen till skillnaden är att en viss andel visstidsanställningar som går ut, och därmed räknas in i antalet avgångar, övergår till en annan anställningsform eller ytterligare en period av visstidsanställning, vilket inte alltid redovisas i statistiken över antalet nyanställda.

I tabellen nedan redovisas utvalda nyckeltal kopplat till externa avgångar. 1. *Externa avgångar* redovisar de samtliga externa avgångar. Till denna grupp finns ett antal utvalda underkategorier (1.1-1.5). Noterbart är att antalet visstidsanställningar har ökat sedan 2016. En visstidsanställning kan exempelvis vara en projektanställning, vikariat, säsongsanställning eller timanställning. Visstidsanställningar är vanligast inom barn- och utbildningsförvaltningen samt äldre- och omsorgsförvaltningen. Antalet medarbetare vars anställning avslutats på grund av avsked ligger stabilt mellan 1-3 per år. Arbetsbrist som grund för uppsägning varierar mer mellan åren, men det går inte att urskilja någon tydlig trend. Det finns däremot

² Skillnaden mellan antalet som slutat på egen begäran och det totala antalet externa avgångar utgörs bland annat av visstidsanställningar som gått ut, pensionsavgångar, dödsfall och avskedningar.

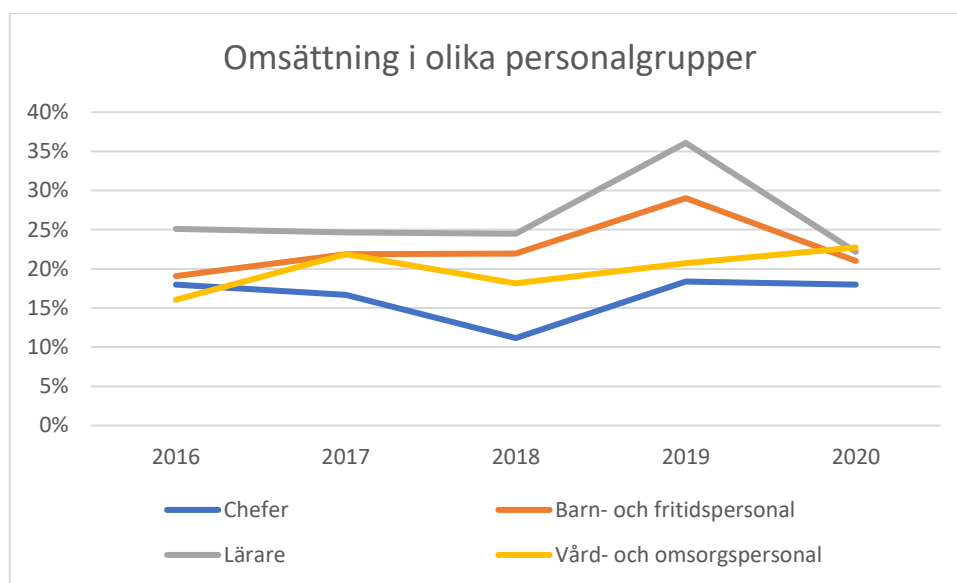
en antydning till trendökning vad gäller antalet vars anställning avslutats i kombination med ett avtalat avgångsvederlag.

Tabell 1. Statistik kopplat till avslutade anställningar

	2016	2017	2018	2019	2020
1. EXTERNA AVGÅNGAR	505	524	535	612	479
1.1 EGEN BEGÄRAN	316	325	282	267	197
1.2 VISSTIDANSTÄLLNINGAR	112	118	187	256	198
1.3 ARBETSBRIST	3	7	4	12	2
1.4 AVSKED	1	2	1	3	2
1.5 AVGÅNGSVEDERLAG	11	9	12	16	23

4.2. Personalomsättning per yrkesgrupp

I kommunen finns ingen statistik framtagen som sorterar antal nyanställningar och avgångar på chefs-, mellanchefts- och arbetstagnivå. Däremot finns statistik för specifika personalgrupper. Nedan redovisas personalomsättningen för utvalda grupper.



Trenden i personalomsättningen för dessa personalgrupper följer utvecklingen för kommunen i stort. Under 2019 ökade personalomsättningen jämfört med tidigare år. Den mest markanta ökningen sker i gruppen lärare, där skillnaden var ungefär 10 procentenheter mellan 2019 och året innan. Ökningen kan till viss del förklaras av antalet visstidsanställningar som avslutades.

4.3. Personalomsättning i relation till andra kommuner

I tabellen nedan redovisas Tyresö kommuns personalomsättning i relation till andra jämförbara kommuner. I fotnoter beskrivs respektive kommuns mätmetod för personalomsättning.

Kommun	Personalomsättning, andel totalt (%)	Personalomsättning, andel totalt (%)	Personalomsättning, andel totalt (%)
	2018	2019	2020
Sigtuna ³	14,7	14,3	15,6
Vallentuna ⁴	17,5	16,1	12,9
Upplands Väsby ⁵	12,8	16,9	10,3
Sundbyberg ⁶	13,4	11,8	11,2
Värmdö ⁷	13,7	14,2	12,5
Tyresö ⁸	14,5	17	12

Personalomsättningarna i diagrammet baseras enbart på tillsvidareanställningar och externa avgångar under respektive mätperiod, d.v.s. enbart de som lämnar kommunen. Ett märkbart mönster i kommunerna är att personalomsättningen minskat under 2020. Detta kan härledas till den minskade generella rörligheten i samhället under pandemin. Ökningen i Sigtuna kommun 2020 förklaras av att drygt 100 medarbetare inom hemtjänsten gått över till privata utförare (exklusive dessa är omsättningen 10,6 procent).

Kommunerna använder något olika metoder för att räkna ut personalomsättning vilket försvårar rättvisa jämförelser. Från tabellen ovan kan utläsas att Tyresös personalomsättning inte sticker ut markant i relation till de jämförda kommunerna, men att Tyresö tillhörde det översta skiktet under 2018 och 2019.

4.4. Kostnader för personalomsättning

Hög personalomsättning behöver som tidigare nämnts inte alltid vara negativt för en organisation. Låg personalomsättning kan leda till likriktning och stagnation. Vidare kan olika typer av förändringar vara svåra att driva igenom i organisationer med hög kontinuitet i personalstyrkan.⁹ Att personal i låg utsträckning lämnar organisationen innebär också att

³ Personalomsättning = Antal anställda vid mätperiodens början/Antalet externa avgångar under mätperioden

⁴ Personalomsättning = Antal anställda under mätperioden/Antal externa avgångar under mätperioden

⁵ Personalomsättning = Antal anställda som lämnat under året/Antal anställda sista datumet i mätperioden

⁶ Personalomsättning = Antal anställda som lämnat under året / (antal anställda i början av mätperioden + antalet anställda i slutet av mätperioden) / 2

⁷ Kommunens mätmetod har efterfrågats men inte delgivits oss.

⁸ (Antalet anställda i början av mätperioden + antalet anställda i slutet av mätperioden) / 2

⁹ Dalton & Todor (1979). Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of management Review*, Vol 7, S.212-218.

möjligheterna att avancera i hierarkin försämrats. Det kan leda till att ambitiösa individer med hög kompetens inte upplever det som värt att arbeta hårt.¹⁰

Å andra sidan kan hög personalomsättning resultera i väsentliga negativa konsekvenser för organisationer. Personalomsättning innebär oavsett anledning alltid indirekta och direkta kostnader i form av rekryteringskostnader, introduktionskostnader, kostnader för inskolning, kostnader för avveckling och vakansperioder samt avgångsvederlag. Det är dock svårt att mäta de kostnader som är kopplade till produktionsbortfall eftersom bortfallet kan variera beroende på vilken verksamhet som berörs. Det finns dock mycket som talar för att kostnaderna är höga.¹¹

Bortsett från ovan nämnda kostnader kan hög personalomsättning även medföra störningar av den löpande verksamheten genom att nyckelpersoner lämnar organisationen. Detta kan skapa oro och dessutom påverka kvaliteten i den verksamheten producerar. Är personalomsättningen hög måste i vissa fall stora resurser läggas på att säkerställa en fungerande bemanningssituation, istället för andra ordinarie uppgifter.

4.4.1. Avgångsvederlag

Kostnader för personalomsättning är i regel svårt att mäta. Vad som däremot är möjligt att mäta är kostnaderna för avgångsvederlag. Som tidigare beskrivits har antalet avslut av anställning med avgångsvederlag ökat sedan 2016. Kostnaderna för avgångsvederlagen framgår av tabellen nedan. I normalfallet uppgår avgångsvederlaget till sex månader. De två vanligaste situationerna där avgångsvederlag aktualiseras är kopplade till medarbetare som misskött sig eller medarbetare som varit långtidssjukskrivna. Det är dock viktigt att understryka att avgångsvederlag är resultatet av en överenskommelse mellan arbetsgivaren och arbetstagarerna. Den i sig är inte en ensidig hantering.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ANTAL AVGÅNGSVEDERLAG	11	9	12	16	23	-
BELOPP	4 548 452 kr	3 381 649 kr	4 603 983 kr	8 681 112 kr	7 636 872 kr	8 130 730 kr

Enligt intervjuade på HR-enheten innebär alltid ett ensidigt avslutande av anställningen från arbetsgivarens sida en lång process med flera möten mellan arbetstagarerna, arbetsgivare och fackligt ombud. I samband med förhandlingen deltar i regel förhandlingschef och förvaltningschef från kommunens sida. HR-enheten deltar i samtliga förhandlingar av denna typ, bortsett från när ärendet berör en förvaltningschef.

De som erbjöds avslutningssamtal i samband med anställningsavslut upplevde överlag dessa som ett bra forum att lyfta anledningar till avslut. Avslutningssamtalen genomförs av HR-funktionen i syfte att skapa en lärandeprocess kring arbetsmiljörelaterade frågor. Intervjuade som slutade innan 2019 erbjöds inte avslutningssamtal. Det gjordes däremot i majoriteten av fallen som lämnade under och efter 2019.

¹⁰ Staw (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational behaviour*, Vol. 1, No. 4, 253- 273.

¹¹ Se t.ex. Vision (2015). Kostnader för personalomsättning.

4.5. Arbetssätt och strategier för rekrytering och kompetensförsörjning

Tyresö kommun har ett antal rutindokument och checklistor som tillämpas i rekryteringsförfarandet. Däremot finns ingen övergripande kompetensförsörjningsplan för kommunen som helhet. Intervjuade uppger att de rekommendationer och iakttagelser som redovisades i revisionens granskning av kommunens kompetensförsörjning (2019) fortfarande är aktuella att genomföra. På grund av hög personalomsättning på HR-enheten har det strategiska utvecklingsarbetet inte kunnat prioriteras. För närvarande bedrivs det strategiska kompetensförsörjningsarbetet huvudsakligen på operativ nivå inom de olika nämnderna.

Tyresö kommun tillämpar kompetensbaserad rekrytering. När rekryteringsbehov uppstår utreder anställande chef verksamhetens behov på kort och lång sikt samt analyserar vilken kompetens som behöver tillsättas. En kravspecifikation tas fram som utgår från en kompetensmodell med utgångspunkt i vetenskapliga studier (Malin Lindelöws kompetensramverk). Vid intern rekrytering utreds företrädesrätten och HR-enheten tar fram underlag för att undersöka om det finns personer med företrädesrätt på arbetsplatsen. I nästa steg tas rekryteringsunderlag fram och en rekryteringsgrupp skapas med 2–4 personer bestående av rekryterande chef, ev. medarbetare ur gruppen och andra aktörer inom organisationen som kan beröras av rekryteringen. HR ansvarar för att stötta rekryterande chef i frågor som rör rekryteringsbehov, rekryteringsprocessen, annonsutformning och kanalval samt förberedelse inför intervju, referenstagning och anställning. HR-enheten är dock i regel inte med operativt i rekryteringsförfarandet utan kontaktas vid behov.

Chefsrekryteringar följer i grunden samma rekryteringsprocess med vissa undantag. I samtliga chefsrekryteringar genomförs ett arbetsprov som bl.a. används i syfte att säkerställa att rekryteringen överensstämmer med det ledarskap som Tyresö kommun står för. I samtliga chefsrekryteringar genomförs även forskningsbaserade tester i syfte att öka prognosvärdet gällande förmågor, egenskaper och drivkrafter kopplat till kravprofilen. HR-enheten är involverad i samtliga chefsrekryteringar på operativ nivå. Bland annat stöttar enheten med att ta fram kravprofil, annons, urval, Intervjuer, arbetsprov och referenstagning.

Vad gäller processen för avslut av anställning finns ingen dokumenterad rutinbeskrivning. I praktiken finns däremot en rutin för avslutningssamtal med avgående chefer. Rutinen infördes under 2019 och syftar till att ge HR-enheten underlag för analys av varför chefer väljer att säga upp sig och vilka åtgärder som kan vidtas för att förbättra arbetssituationen för chefer. Vidare syftar samtalen till att identifiera mönster i olika förvaltningar vilka i så fall rapporteras till kommunledningsgruppen. År 2020 genomfördes en sammantagen analys av avslutningssamtalen men underlaget var för litet för att kunna identifiera några särskilda mönster. Det som kom fram var att alla kunde rekommendera Tyresö kommun som arbetsgivare och att det är en god kultur generellt. Därtill upplevde intervjuade att det inte fanns en bra introduktion för chefer.

4.6. Intervjuer med tidigare anställda chefer i kommunen

Inom ramen för studien har sju tidigare anställda chefer i Tyresö kommun intervjuats avseende anledningen till och formerna för avslutad anställning. De intervjuade gavs möjlighet att berätta hur de upplevt arbetskulturen på sina respektive arbetsplatser och hur de upplevde processen kring anställningsavslut. Urvalet gjordes utifrån vår möjlighet att hitta kontaktuppgifter till före detta chefer i kommunen som slutat mellan 2019 och 2021.

Av intervjuer framkommer att ett antal chefer i kommunledningsgruppen slutade under ungefär samma tidsperiod. Intervjuade beskriver att grunden till att flera lämnade samtidigt var att dessa inte ansågs passa in i den nya ledning som formades vid denna tidpunkt. Uppgifter från intervjuer gör gällande att överenskommelser med avgångsvederlag aktualiserades i flera fall i samband med att anställningar avslutades. Enligt intervjuade

tillämpades vid denna tidpunkt ett anställningsavtal för dem i ledningsgruppen som i praktiken gjorde det möjligt att bli uppsagd utan saklig grund.

Ett antal intervjuade chefer arbetade i den kommunala grundskolan. Dessa beskriver att anledningarna till avslut bland annat var att samarbetet i skolledningen och ledarskapet var allvarligt bristande. Några av de intervjuade upplevde att ledarskapet var destruktivt vilket fick till följd att flera i personalen mådde dåligt på arbetsplatsen. Intervjuade chefer valde av olika anledningar att inte söka stöd från överordnade eller HR-enheten under denna tid. En intervjuad kände sig tveksam till att vända sig till överordnade för stöd på grund av rädsla för repressalier. En annan intervjuad uppger att hen inte ville skapa ett formellt ärende och därför inte tog kontakt med HR-enheten för att få stöd.

En intervjuad enhetschef valde att avsluta sin anställning delvis på grund av att hen inte längre upplevde sig som uppskattad av överordnade chefer. Enligt uppgift var återkopplingen bristande kring skälen för missnöjet. De upplevda problemen kom som en överraskning för den intervjuade som därefter självmant valde att söka en annan tjänst.

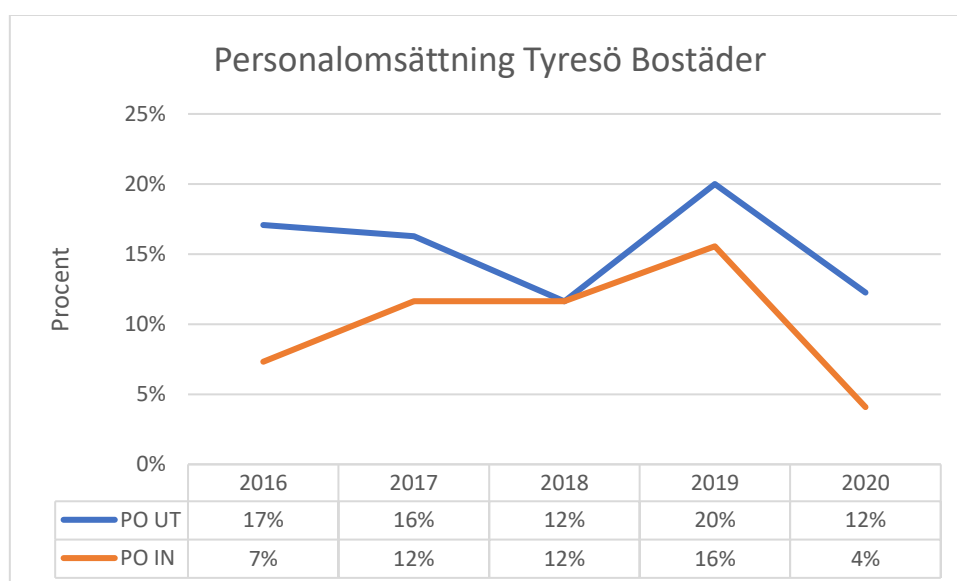
En intervjuad chef valde att lämna kommunen efter att blivit kontaktad av en rekryterare som erbjöd en tjänst med delvis andra arbetsuppgifter. Den intervjuade upplevde processen i samband med att anställningen avslutades som välfungerande. Både HR-enheten och överordnade chefer var måna om att dra lärdom av och förstå skälen för avslut.

De som erbjöds exitsamtal i samband med anställningsavslut upplevde överlag dessa som ett bra forum att lyfta anledningar till avslut. Exitintervjuerna genomförs av HR-funktionen i syfte att skapa en lärandeprocess kring arbetsmiljörelaterade frågor. Flera intervjuade som slutade under 2019 erbjöds inte avslutningssamtal. Det erbjöds däremot majoriteten av dem som lämnade efter 2019.

5. Tyresö Bostäders personalomsättning

5.1. Personalomsättning för bolaget

I diagrammet nedan framgår Tyresö Bostäders personalomsättning sedan 2016. I statistiken ingår samtliga anställningsformer. Till skillnad från kommunen finns inte redovisat hur stor andel av avgående medarbetare som lämnat bolaget på egen begäran.



Diagrammet visar att bolagets personalomsättning varierat relativt mycket från år till år. I likhet med kommunen var personalomsättning som högst under 2019, efter en markant ökning från föregående år. Under pandemiåret 2020 minskade personalomsättningen till 12 procent.

Fördelningen per personalkategori beskrivs i tabellen nedan. Som framgår är det relativt få personer som slutat på bolaget sedan 2016. På Tyresö Bostäder arbetade under dessa år mellan cirka 40-50 personer.

Tabell 3. Antal avgångar 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Chef</i>	1			3	
<i>Teamledare</i>				1	
<i>Medarbetare</i>	2	5	5	3	2
Totalt	3	5	5	7	2

5.2. Kostnader för avgångsvederlag

Sedan 2016 har avgångsvederlag betalats ut till två före detta anställda. Kostnaderna för detta uppgår till drygt 700 000 kr.

5.3. Process för rekrytering och avslutssamtal

Bolaget har inga skriftliga riktlinjer eller rutinbeskrivningar för rekryteringsprocessen. Bolaget saknas även en övergripande kompetensförsörjningsplan.

Enligt uppgift anlitar bolaget rekryteringskonsulter inför en nyanställning. Processen för rekryteringen inleds med att tjänsten specificeras av en konsult tillsammans med chef och befintlig medarbetare. Därefter tas en jobbprofil fram och jobbet annonseras i relevanta medier beroende på tjänst. När ansökningar inkommit genomförs profiltester, intervjuer och referenstagning.

Det finns ingen formell rutin för avslutningssamtal med avgående chefer. VD uppger att denna genomför samtal med samtliga avgående chefer där möjlighet finns att lämna återkoppling.

Tyresö kommun den 4 februari 2022

Herman Rask
EY

Michaela Borg
EY

6. Källförteckning

Intervjupersoner

- ▶ HR-chef, kommunen
- ▶ Förhandlingschef, kommunen
- ▶ HR-specialist, kommunen
- ▶ HR-specialist, kommunen
- ▶ VD Tyresö Bostäder

Dokument

- ▶ Kommunens rutin vid chefsrekryteringar
- ▶ Processkarta chefsrekrytering i Tyresö kommun
- ▶ Processkarta rekrytering i Tyresö kommun

Inom ramen för förstudien har även statistik rörande personalomsättning inhämtats från kommunen och Tyresö Bostäder.

Bilaga 1. Personalomsättning per förvaltning

