

# Sundbybergs stad

Granskning av strategisk  
kompetensförsörjning



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Avgränsning .....	3
2.4. Genomförande .....	3
<b>3. Revisionskriterier .....</b>	<b>4</b>
3.1. Kommunstyrelsens reglemente .....	4
3.2. Sundbybergs stads budget 2017 med plan för 2018-2019.....	4
<b>4. Organisation och styrning .....</b>	<b>5</b>
4.1. Riktlinjer för arbetsgivarstrategiska frågor.....	5
<b>5. Kompetensförsörjningsarbete .....</b>	<b>6</b>
5.1. Kompetenskartläggning.....	7
5.2. Strategier och insatser.....	7
5.3. Relevanta nyckeltal för kompetensförsörjningsarbetet.....	10
5.4. Medarbetarenkät .....	11
<b>6. Nämndspecifikt arbete .....</b>	<b>13</b>
6.1. Kommunstyrelsens stadsbyggnads- och exploateringsverksamhet .....	13
6.2. Grundskole- och gymnasienämnden .....	14
6.3. Social- och arbetsmarknadsnämnden .....	16
<b>7. Sammanfattande bedömning samt kortfattade svar på revisionsfrågorna.....</b>	<b>18</b>
<i>Bilaga 1: Källförteckning .....</i>	<i>22</i>

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sundbybergs stad granskat arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som staden använder för att säkerställa behovet av kompetens är ändamålsenliga. Granskningen omfattar stadens övergripande arbete, men med viss inriktning mot skola, stadsbyggnad och exploatering samt social- och arbetsmarknadsnämndens verksamhetsområde.

Vår sammanfattade bedömning är att det föreligger brister i det övergripande arbetet med kompetensförsörjning. Vi bedömer vidare att strategier och rutiner för att säkerställa stadens behov av kompetens till viss del saknas.

Staden har inte formulerat några övergripande mål för kompetensförsörjningsarbetet. Vidare saknas en stadsövergripande kompetensförsörjningsplan. Vi bedömer att den stadsövergripande personalbehovsprognos som togs fram under 2014, som stöd i det operativa arbetet, är i behov av översyn. Enligt vår bedömning bör staden i större utsträckning beakta etableringen av privata utförare i det framtida kompetensförsörjningsarbetet. Inom ramen för granskningen har vi även kunnat konstatera att sjukfrånvaron ökar, samtidigt som övergripande strategier för att sänka sjukfrånvaron saknas. Staden har en kompetensförsörjningsprocess, men det saknas rutiner och mallar för det vidare arbetet och systematisk uppföljning av genomförda insatser.

Inom granskade verksamheter bedrivs kompetensförsörjningsarbetet på olika sätt. Av de granskade verksamheterna har social- och arbetsmarknadsförvaltningen antagit en egen kompetensförsörjningsplan<sup>1</sup>. Granskningen visar att hög arbetsbelastning inom vissa verksamheter bidragit till att kompetensutvecklande insatser åsidosatts samtidigt som ett antal chefer tvingats bortprioritera verksamhetsutvecklande insatser till förmån för rekryteringsarbete.

Utifrån vad som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- „ Revidera den stadsövergripande personalbehovsprognosen och tillse att hänsyn tas till förväntad etablering av privata utförare av kommunal verksamhet
- „ Prioritera arbetet med att utveckla en stadsövergripande kompetensförsörjningsplan
- „ Utveckla mallar och rutiner för kompetensförsörjningsprocessen för att säkerställa att väsentliga aktiviteter genomförs inom processens olika steg
- „ Säkerställ att uppföljning och utvärdering görs av de aktiviteter som genomförs inom ramen för kompetensförsörjningsprocessen
- „ Tillse att chefer och medarbetare ges utrymme att genomföra väsentliga kompetensutvecklande insatser
- „ Se över möjligheten att avlasta chefer i arbetet med rekrytering för att frigöra arbetstid för verksamhetsutvecklande arbetsuppgifter
- „ Säkerställ att åtgärder vidtas för att på kort och lång sikt sänka den ökande sjukfrånvaron

---

<sup>1</sup> I staden har även äldreförvaltningen en egen kompetensförsörjningsplan. Nämnden/förvaltningen omfattas dock inte av föreliggande granskning.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för staden då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning för de olika verksamheter som bedrivs. Ett av kommunfullmäktiges övergripande mål är *”stadens verksamheter arbetar för jämställdhet”*.

Staden behöver attrahera och behålla ledare och medarbetare som kan utveckla den serviceinriktade kulturen genom ett tydligt ledarskap och interna utvecklingsmöjligheter. Vidare är en ändamålsenlig och strategisk kompetensförsörjning en förutsättning för Sundbybergs stads fortsatta expansion. Pensionsavgångar samt en allt större konkurrens om kompetent arbetskraft gör att åtgärder för en effektiv personalförsörjning är av kritisk betydelse för Sundbybergs stad.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som staden använder för att säkerställa stadens behov av kompetens är ändamålsenliga.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- „ Vilka mål utgår staden ifrån för sitt strategiska arbete med kompetensförsörjning?
- „ Är de beslutsunderlag kommunstyrelsen och berörda nämnder utgår ifrån för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och lång sikt, ändamålsenliga?
- „ Är aktuella kartläggningar, statistik, riskanalyser, prognoser, och planer som stöd för det operativa arbetet ändamålsenliga?
- „ Är de strategier som tillämpas för att vara en attraktiv arbetsgivare ändamålsenliga?
- „ Är stadens tillämpade strategier för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens effektiva och ändamålsenliga?
- „ Vilka strategier tillämpas för att sänka sjukfrånvaron och öka frisknärvaron?
- „ Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?
- „ Är de resurser som staden förfogar över tillräckliga för att vara framgångsrika i arbetet med kompetensförsörjning?

### 2.3. Avgränsning

Granskningen begränsas till att omfatta stadens övergripande arbete med kompetensförsörjning. Vidare görs nedslag i några verksamhetsområden där kompetensförsörjningen bedömts vara en utmaning. Dessa är skola, stadsbyggnad samt social- och arbetsmarknadsnämndens verksamhetsområde.

### 2.4. Genomförande

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Följande personer har intervjuats:

- stadsdirektör
- kommunstyrelsens ordförande
- personalchef

- förhandlingschef
- stadsbyggnads- och exploateringschef
- verksamhetschef grundskola och gymnasium
- avdelningschef/biträdande förvaltningschef social- och arbetsmarknadsförvaltningen

Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktagranska rapporten. Granskningen är genomförd under maj-juni 2017.

### 3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunstyrelsens reglemente
- Sundbybergs stads budget 2017 med plan för 2018-2019

Nedan presenteras granskningens revisionskriterier utifrån de delar som är väsentliga för granskningen.

#### 3.1. Kommunstyrelsens reglemente

Utöver kommunstyrelsens övergripande ansvar för den kommunala verksamheten sorterar även verksamhetsområdena stadsutveckling, översiktsplanering, fysisk planering samt bostadsförsörjning under kommunstyrelsen. Vidare har styrelsen ansvar för mark-, exploaterings- och avtalsfrågor. Stadsbyggnads- och exploateringsavdelningen, som omfattas av granskningen, ligger därför under kommunstyrelsen.

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen utifrån kommunfullmäktiges riktlinjer och i enlighet med lagstiftning ska utforma och utveckla kommunens arbetsgivarpolitik så att den främjar god arbetsmiljö, arbetsgivarvarumärket, kompetensförsörjningen, jämställdhet, mångfald, lönebildning och liknande.

#### 3.2. Sundbybergs stads budget 2017 med plan för 2018-2019

Sundbybergs snabba expansion och tillväxttakt medför stora utmaningar för staden och dess verksamheter. Kommunfullmäktige skriver i budget 2017 med plan för 2018-2019 att verksamheten ska hålla en fortsatt hög kvalitet när staden växer. Kärnverksamheterna ska prioriteras för att minska verksamheternas kostnader och för att bibehålla god kvalitet. Staden ska under 2017 fortsätta satsningarna på höjda löner inom kvinnodominerade yrken för att förbättra jämställdheten. Ett mindre antal uppdrag ges till de olika nämnderna rörande kompetensförsörjning och kompetenshöjande åtgärder. Nedan presenteras de uppdrag som berör de nämnder och verksamheter granskningen omfattar.

##### *Grundskole- och gymnasienämnden*

Ambitionen är att Sundbyberg ska ha Sveriges bästa skolor. Rörande kompetensförsörjningen inom grundskole- och gymnasienämndens verksamhetsområde anges att Sundbybergs relativt låga skolpeng kan leda till rekryteringsproblem då lärare kan komma att välja andra kommuner som erbjuder en högre lön. För att attrahera fler kompetenta lärare och därigenom ge elever rätt förutsättningar föreslår fullmäktige ett skollyft som innefattar den största höjningen av skolpengen på över tio år. Nämnden uppdras höja

lärarlönerna till nivåer som motsvarar närliggande kommuner samt införa tvälärarsystem i fler klassrum.

#### *Social- och arbetsmarknadsnämnden*

Social- och arbetsmarknadsnämnden ska inrikta sitt arbete inom Svenska För Invandrare (SFI) och vuxenutbildningen på att utveckla vuxenutbildningsmöjligheter inom bristyrken. Kommunfullmäktige ger nämnden i uppdrag att öka valfriheten inom utförarverksamheter, något som kan kopplas till det långsiktiga och strategiska arbetet med kompetensförsörjning.

I stadens budget ges inga särskilda uppdrag till kommunstyrelsens stadsbyggnads- och exploateringsverksamhet.

## **4. Organisation och styrning**

Inom kommunstyrelsens förvaltning, stadsledningskontoret, finns en personalavdelning som leder, driver, samordnar och följer upp arbetsgivarfrågor och stödjer stadens chefer. Avdelningen ansvarar för arbetsgivarfrågor, kompetensförsörjningsprocessen samt lön- och pensionsfrågor. Den är även ägare av stadens HR-processer. Personalavdelningen leds av en personalchef och är indelad i tre enheter varav en löneenhet som består av en förhandlingschef med fem lönekonsulter. Därutöver finns en HR-enhet med sex personalkonsulter, och stadens säkerhetsfunktion.

Vad gäller övriga nämnders arbetsgivarpolitiska skyldigheter så ansvarar de för frågor som rör förhållandet mellan respektive nämnd som arbetsgivare och dess arbetstagare och som enbart rör den egna förvaltningen. Enligt nämndernas reglementen ska de i frågor som rör förhållandet mellan nämnden som arbetsgivare och dess arbetstagare följa de planer, policys och övriga bestämmelser som kommunen beslutat om.

### **4.1. Riktlinjer för arbetsgivarstrategiska frågor**

Kommunstyrelsen antog under hösten 2015 nya riktlinjer för arbetsgivarstrategiska frågor. Riktlinjerna uttrycker stadens förhållningssätt och ambitioner som arbetsgivare inom de områden som är väsentliga för stadens möjligheter att klara kompetensförsörjningen. De tydliggör även chefers respektive medarbetares roller och ansvar.

Varje medarbetare företräder staden i sin yrkesroll och ska ta ansvar för de relationer som uppstår vid mötet med medborgare, kollegor och chefer. Staden förväntar sig vidare att var och en tar ansvar för sitt uppdrag och bidrar till verksamhetens utveckling genom goda initiativ och idéer. Alla medarbetare förväntas delta aktivt i arbetsmiljöarbetet. Kommunens chefer leder verksamheterna och är viktiga ambassadörer och förebilder för sina ledaruppdrag. De ska ha tydliga uppdrag med verksamhets-, personal- och budgetansvar.

Genom kompetensbaserad rekrytering och en gemensam kompetensprofil ska stadens rekrytering kännetecknas av professionalitet och långsiktighet. Vid nyanställning erbjuder staden en introduktion som syftar till att tydliggöra vad staden har att erbjuda, men även vad som förväntas av medarbetarna. För att behålla medarbetare ska staden vara en attraktiv arbetsgivare, genom att medarbetarna upplever att deras arbetsuppgifter är stimulerande och att de ser en utveckling i sina respektive yrkesroller.

Staden ska erbjuda löner och andra anställningsförmåner som är attraktiva, ändamålsenliga och som står sig i konkurrensen. Den individuella lönesättningen ska grundas i befattningens

komplexitet och utbildningsnivå. Lönepolitiken ska uppmuntra medarbetarnas utveckling mot mer kvalificerade roller och uppgifter.

## 5. Kompetensförsörjningsarbete

För att nå ett av kommunfullmäktiges övergripande mål under 2017, att stadens verksamheter arbetar för jämställdhet, har kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en övergripande jämställdhetsplan som sedan ska användas som utgångspunkt för nämndernas arbete. Personalavdelningen arbetar för närvarande med att ta fram en mångfaldsstrategi som anger hur stadens arbete kring mångfald ska bedrivas ur ett arbetsgivarperspektiv. Därutöver fick kommunstyrelsen i särskilt uppdrag av kommunfullmäktige att under 2017 förstärka styr- och stödfunktioner för att möta stadens höga tillväxt. För att säkra stadens kompetensförsörjning på kort respektive lång sikt ska kommunstyrelsen tillse att en övergripande kompetensförsörjningsplan tas fram. Ansvaret för detta arbete vilar på personalavdelningen.

I kommunstyrelsens "Verksamhetsplan och budget 2017 med plan 2018-2019" har två kritiska kvalitetsfaktorer inom medarbetarperspektivet identifierats vilka ska följas upp i samband med tertialrapport 2. Dessa är:

- Motiverade och engagerade medarbetare
- Attraktiv arbetsgivare

Dessa följs upp i samband med genomförandet av den årliga medarbetarenkäten, HME. HME står för hållbart medarbetarengagemang, och enkäten utformas av SKL. HME-enkäten riktar in sig på områdena motivation, ledarskap och styrning och syftar till att möjliggöra analyser av kopplingen mellan medarbetarengagemang och verksamhetsresultat.

Därutöver har ytterligare kritiska kvalitetsfaktorer som berör stadens arbete med den strategiska kompetensförsörjningen identifierats. Dessa rör förvaltningens stöd till stadens chefer inom planerings-, budget- och uppföljningsprocessens olika delar.

Kommunstyrelsen har inte formulerat några mål för personalavdelningen rörande kompetensförsörjningsarbetet i sin verksamhetsplan. Personalavdelningen har formulerat följande mål i den egna verksamhetsplanen:

- Attrahera och rekrytera rätt kompetens
- Stadens medarbetare ska känna sig motiverade och engagerade, HME ska öka med fem punkter de kommande fem åren
- Avdelningen ska vidare stärka chefers förutsättningar i det förebyggande och främjande systematiska arbetsmiljöarbetet, sjukfrånvaron ska minska
- Stadens chefer ska uppleva att personalavdelningen skapar förutsättningar och utvecklar redskap för att det ska vara lättare att göra rätt

Därutöver har personalavdelningen även ett internt mål som rör den organisatoriska och sociala arbetsmiljön på avdelningen. I anslutning till varje mål specificeras åtgärder för att nå målet och uppföljning för att mäta resultatet. De aktiviteter avdelningen lyfter fram som ska bidra till att målen nås presenteras inom ramen för beskrivningen av kompetensförsörjningsprocessen i kapitel 5.2 enligt nedan.

Nedan presenteras det stadsövergripande kompetensförsörjningsarbetet. I kapitel 6 redogörs för det nämndspecifika kompetensförsörjningsarbetet som bedrivs i de nämnder granskningen omfattar.

## 5.1. Kompetenskartläggning

År 2014 togs en personalbehovsprognos för Sundbybergs stad fram. Prognosen löper till 2023. Personalbehovet i de kommunala verksamheterna beräknas öka från runt 1900 personer till knappt 3200, vilket innebär att i genomsnitt 300-400 rekryteringar behöver göras per år. Samtliga verksamhetsområden bedöms öka under prognosperioden, men de som väntas öka mest är förskola och skolbarnomsorg med 78 procent samt grundskola med 102 procent. Prognosen bygger på ett antagande om oförändrad fördelning mellan privat och kommunal verksamhet. Det innebär att det uppskattade personalbehovet främst styrs av stadens befolkningsutveckling. Staden förväntas växa med 25 000 invånare fram till 2023.

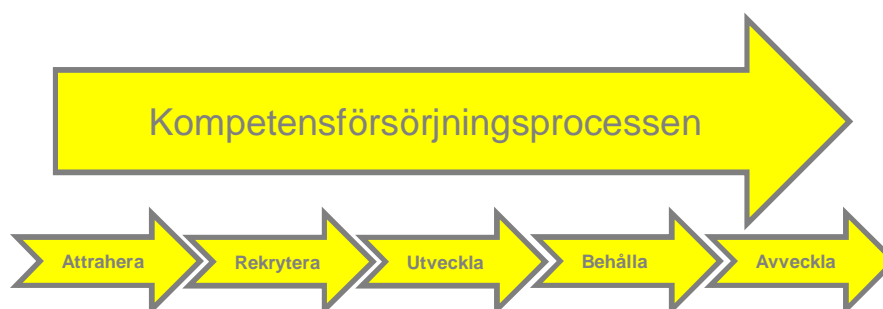
Rekryteringsbehovet väntas öka inom samtliga verksamhetsområden, men mest inom grundskola, äldreomsorg samt inom omsorgen för funktionsnedsatta.

Ingen övergripande prognos över personal- och kompetensbehovet i staden har tagits fram sedan 2014.

Staden saknar en övergripande kompetensförsörjningsplan. Kommunstyrelsens har dock uppdragit åt stadsledningskontoret att ta fram en sådan, men arbetet har dröjt till följd av bland annat långtidssjukfrånvaro vid personalavdelningen. Arbetet beräknas återupptas under hösten 2017. I staden har två förvaltningar, äldreförvaltningen och social- och arbetsmarknadsförvaltningen, tagit fram egna kompetensförsörjningsplaner.

## 5.2. Strategier och insatser

Bilden nedan visar kompetensförsörjningsprocessens fem huvudsakliga beståndsdelar. I kapitlet redogörs för de olika delarna samt vilka insatser som genomförs på central nivå inom respektive del.



### 5.2.1. Attrahera

Under 2009 genomfördes ett omfattande arbete för att utforma stadens arbetsgivarvarumärke. Bland annat togs riktlinjer fram för annonsutformning och en gemensam grafisk profil utarbetades. Personalavdelningen påbörjade under 2016 en revidering av arbetsgivarvarumärket, men arbetet har enligt uppgift lagts på is på grund av sjukfrånvaro.

Flera intervjupersoner anser att staden behöver bli bättre på att kommunicera personalförmaner såsom friskvårdsbidrag och möjligheten att byta semesterersättning mot



fler semesterdagar, särskilt inom områden där kommunen har svårt att konkurrera rent lönemässigt.

Sundbybergs stad använder sociala medier för att bland annat marknadsföra staden som arbetsgivare, rekrytera personal och möjliggöra dialog med invånarna. Staden har konton hos såväl Instagram som Facebook och LinkedIn. Enligt stadens riktlinjer för användning av sociala medier ska Sundbyberg stärka sitt arbetsgivarvarumärke bland målgrupper som är mer aktiva på sociala medier än på stadens egen webbplats. Kommunikationsavdelningen ansvarar för kvalitetssäkring av stadens närvaro på sociala medier. Respektive förvaltningschef beslutar om det finns ett behov av att använda sociala medier i verksamheten.

För att vara en attraktiv arbetsgivare och stärka stadens arbetsgivarvarumärke arbetar staden med yrkesambassadörer. Ett tjugotal medarbetare från olika verksamheter deltar på mässor, däribland Framtidsmässan, arbetsmarknadsdagar, högskolor och liknande samt under stadens nationaldagsfirande, för att göra reklam för och ge information om staden som arbetsgivare.

Samtliga intervjuade upplever att Sundbybergs stad har ett gott arbetsgivarvarumärke, och att det bidrar till att attrahera nya medarbetare. Sundbyberg kännetecknas enligt uppgift av god teamwork-anda, och har ett allmänt gott rykte. Stadsbyggnads- och exploateringsavdelningens chef lyfter att Sundbyberg attraherar nya medarbetare inom yrkesgrupper där det råder konkurrens, tack vare bland annat goda kommunikationsmöjligheter men också för att Sundbyberg har ett rykte om sig att vara en effektiv och välfungerande organisation.

Flera av stadens verksamheter tar emot praktikanter från universitet och högskolor. Detta uppges ge ett bra underlag för framtida rekrytering samt ger studenterna möjlighet till inblick i verksamheten.

### **5.2.2. Rekrytera**

Vid rekrytering ska Sundbybergs stad följa en utarbetad rekryteringsprocess där en behovsanalys och kravprofil inledningsvis ska tas fram. Utifrån dessa formuleras en mål- och ansvarsbeskrivning samt kravspecifikation för den aktuella tjänsten. I nästa steg ska analys göras om befintlig personal inom organisationen ska omplaceras alternativt ges företräde i processen. Därefter utarbetas en tydlig tid- och arbetsplan för när rekryteringen ska inledas och slutföras. Annonser utformas och ansökningsperioden inleds. Utifrån de inkomna ansökningarna gör ansvariga för rekryteringen ett urval och kallar till en första intervju. De som kallas till intervjuer bedöms efter inledande intervju, och därefter kontaktas referenser. De sökande som går vidare från detta steg skall enligt stadens rekryteringsprocess kallas till en andra intervju, alternativt ombedas att göra ett för tjänsten relevant test. När detta steg är avslutat ska beslut om tillsättning fattas. Samtliga sökande ska ges återkoppling. Det sista steget i rekryteringsprocessen utgörs av en utvärdering av själva rekryteringen. För att säkerställa att stadens chefer följer rekryteringsprocessen introducerar, utbildar och informerar personalavdelningen samtliga chefer om processens olika delar.

Vidare ska staden arbeta med kompetensbaserad rekrytering och använda verktyget ReachMe. Genom att rekryteringsarbetet utgår från sökandes kompetens, där kompetensprofilen följer med genom hela rekryteringsprocessen, minskar risken för diskriminering, enligt intervjuade på personalavdelningen. Personalavdelningen har från och med hösten 2017 anställt en HR-konsult med särskilt ansvar för rekryteringsfrågor, samt en

HR-koordinator. Dessa två får i uppdrag att modernisera stadens rekryteringsprocess samt stödja cheferna i rekryteringsarbetet. Därutöver ska personalavdelningen utveckla ett stödpaket. Ett professionellt rekryteringsarbete med bland annat väl utformade annonser och tydlig kravspecifikation där samtliga sökande ges återkoppling beskrivs vidare som en viktig del i stadens arbete med arbetsgivarvarumärket.

För närvarande uppges att en funktion för chefsrekryteringar utarbetas som skall bidra till systematisering och högre validitet vid rekrytering av ledare.

### 5.2.3. Utveckla

Samtliga nya tillsvidareanställda i staden deltar i en heldagsintroduktion. Dagen ger en introduktion till Sundbyberg som stad och arbetsgivare i syfte att tydliggöra förväntningar och krav på medarbetare och chefer. Personalavdelningen ska under 2017 analysera och planera införandet av en ny introduktion utifrån synen på medarbetarskap och ledarskap som formulerats i stadens arbetsgivarstrategier.

Genom målstyrd kompetensplanering ska staden enligt arbetsgivarstrategin säkerställa att samtliga medarbetare får förutsättningar att utvecklas och utföra sina uppdrag. Utifrån organisationens mål ska chefer och medarbetare planera kompetensutvecklingen tillsammans. Detta arbete sker ofta under medarbetarsamtalen vilka ska hållas minst en gång per år.

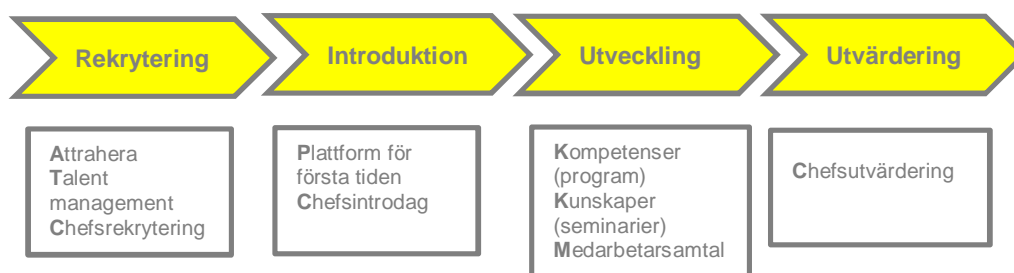
#### 5.2.3.1 Kompetensutveckling för chefer

Cirka 70 procent av stadens enhetschefer har hittills gått det egna chefsutvecklingsprogrammet, CUP. Utbildningen, som pågår under 17 dagar, syftar till att utveckla det personliga ledarskapet, arbetsgivarrollen, kommunikationsförmågan samt chefskompetensen inom en politiskt styrd organisation. Personalavdelningen har vid tidpunkten för granskningen även påbörjat arbetet med en nysatsning av ett kommunövergripande chefs- och ledarutvecklingsprogram.

Nya chefer och skyddsombud erbjuds en grundläggande arbetsmiljöutbildning i samarbete med företagshälsovården. Utbildningen ska ge deltagarna kunskaper och verktyg för att förbättra arbetsmiljön.

För att uppmuntra och stimulera goda resultat och samtidigt lyfta fram goda exempel på välfungerande verksamheter utser Sundbybergs stad årets arbetsplats samt årets chef. Vinnarna tilldelas ett stipendium som skall användas till kompetensutveckling.

Sundbyberg har en ledarförsörjningsprocess enligt nedan.



#### **5.2.4. Behålla**

I stadens arbetsgivarstrategiska riktlinjer anges att Sundbybergs stads anställningsförmåner ska vara konkurrenskraftiga. Staden erbjuder bland annat medarbetarna ett friskvårdbidrag om 1000 kronor per år, förmånligt pris till Sundbybergs simhall, personalstöd inom såväl arbetsrelaterade som personliga frågor rörande psykosociala-, juridiska- eller ekonomiska frågor, möjlighet att byta semesterdagstillägg mot extra semester, medlemskap i Sundbybergs kommunanställdas idrottsförening samt möjlighet till medlemskap i konstföreningen BLADORAM.

Sundbybergs stad har för avsikt att erbjuda löner och anställningsvillkor som står sig i konkurrensen om arbetskraft. Den individuella lönen ska svara mot komplexiteten, svårighetsgraden och relevant utbildningsnivå för befattningen. Den ska ta hänsyn till de varierande krav som yrket i olika situationer ställer på medarbetaren och spegla hur väl medarbetaren utfört sitt arbete i förhållande till ställda krav och uppsatta mål. Lönepolitiken ska också uppmuntra medarbetarnas långsiktiga utveckling mot mer kvalificerade befattningar, roller och uppgifter samt ge möjlighet till löneutveckling över tid. Lönestrukturen ska svara mot stadens förutsättningar och behov. En rättvisande lön som grundar sig på kompetensbaserade bedömningar och relaterar till väl kända bedömningsgrunder är basen för stadens samlade lönestruktur.

#### **5.2.5. Avveckla**

Staden har ännu inte upprättat några övergripande strategier när medarbetarna avslutar sin anställning. En revidering av den avvecklande delen i kompetensförsörjningsprocessen pågår dock. Intervjuade företrädare för personalavdelningen beskriver att staden strävar efter att sköta avvecklingen professionellt så att tidigare medarbetare lämnar arbetet med en bra känsla och vilja att prata gott om staden.

### **5.3. Relevanta nyckeltal för kompetensförsörjningsarbetet**

Med start under 2017 ska personalavdelningen varje månad ta fram rapporter på stadsnivå och per förvaltning för att noggrant följa sjukfrånvaro, oövertid, fyllnadstid<sup>2</sup> och timanställda. Orsaken är att sjukfrånvaron bland stadens medarbetare ökat. Genom att på regelbunden basis ta fram nyckeltal finns en förhoppning om att rätt åtgärder ska kunna sättas in i rätt tid. Ansvar för vidare uppföljning åvilar förvaltningschefer.

För att uppfylla målet om att stärka stödet till stadens chefer i det förebyggande och främjande systematiska arbetsmiljöarbetet ska personalavdelningen bland annat fortsätta utbilda chefer och ledare i Sunt arbetslivs<sup>3</sup> arbetsmiljöutbildning, uppdatera stadens rutiner för rehabilitering och revidera rehabiliteringsprocessen, med tonvikt på tidiga insatser, samt arbeta vidare med ett systemstöd för rapportering av arbetsrelaterade skador och tillbud. Åtgärden utgör även en del i arbetet för att nå kommunstyrelsens mål om att verka för att alla nämnder har en hållbar kostnadsutveckling och upprätthåller en hög kvalitetsnivå.

---

<sup>2</sup> Fyllnadstid är den extra arbetstid som ligger mellan den deltidanställdes schemalagda arbetstid och upp till 8 timmar.

<sup>3</sup> Sunt arbetsliv drivs av de fackliga organisationerna i samverkan med SKL och Pacta. I arbetsmiljöutbildningen utbildas chefer och skyddsombud samtidigt i grunderna för ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

I dokumentet *Arbetsgivarfrågor 2016 i Sundbybergs stad* anges sjukfrånvaron i procent av arbetad tid per nämnd:

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Grundskole- och gymnasienämnden	5,77	5,17	4,38	4,43	3,73	3,26	4,38
Social- och arbetsmarknadsnämnden	5,21	4,43					
Tidigare Individ- och omsorgsnämnd respektive Kompetens och arbetsmarknadsnämnd			4,15, 2,95	5,02, 3,00	4,82, 2,69	4,22, 5,11	4,16, 4,41
Stadsledningskontoret	2,51	2,15	4,08	4,77	6,15	5,32	3,97

I tabellen ovan framgår att sjukfrånvaron ökat under de senaste åren, inom de nämnder granskningen omfattar. Vid stadsledningskontoret minskade dock sjukfrånvaron markant mellan 2014 och 2015, för att därefter öka en aning.

SKLs sammanställning av den totala sjukfrånvarotiden hos anställda i landets kommuner, landsting och regioner visar att sjukfrånvaron i staden är något lägre än, eller likvärdigt med, det nationella snittet. Sjukfrånvaron bland män är dock något högre.

	Sjukfrånvaro totalt %	Långtidsfrånvaro minst 60 dagar	Kvinnor	Män	Ålder ≤ 29 år	Ålder 30-49 år	Ålder ≥ 50 år
Sundbybergs stad	6,5	34,2	7,1	4,5	5,8	5,9	7,2
Vägt nationellt medelvärde	7,2	48,6	8	4,4	5,8	6,8	8

Personalomsättningen ökade under 2016 och låg vid årsskiftet på 12,63 procent (exklusive pensionsavgångar) vilket motsvarar 250 personer. Detta kan jämföras med 10,31 procent och 189 personer under 2015.

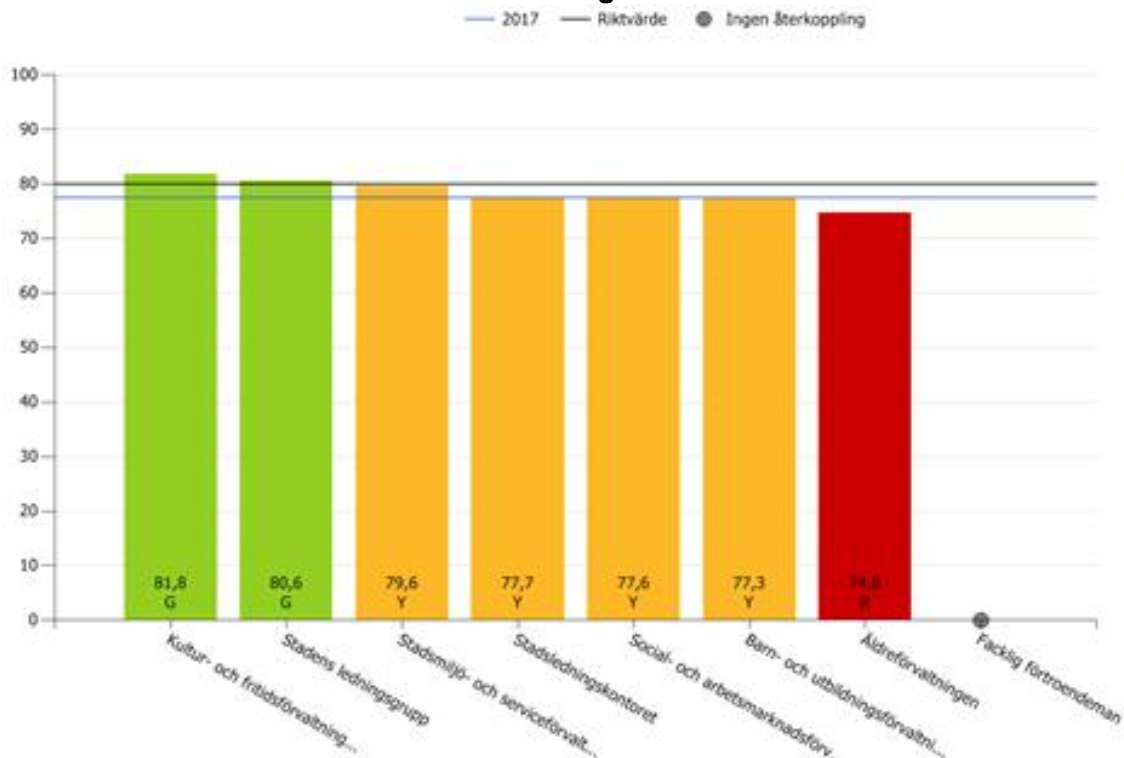
#### 5.4. Medarbetarenkät

Varje år genomförs medarbetarenkäten HME, hållbart medarbetarengagemang, som utformats av SKL.

Vartannat år genomförs även en större och mer omfattande medarbetarenkät där kommunens medarbetare får möjlighet att tycka till om staden som arbetsgivare, ledarskapet, sin arbetsgrupp samt den egna arbetssituationen. Den senaste undersökningen genomfördes år 2017. Resultatet presenterades inledningsvis för stadsdirektörens ledningsgrupp. Därefter presenterades utfallet för respektive förvaltnings ledningsgrupp, varefter samtliga chefer fick ta del av resultatet från sin verksamhet. Varje chef ska därefter gå igenom resultaten på respektive arbetsplatsträff. Handlingsplaner med anledning av resultaten ska tas fram på enhetsnivå där styrkor och utvecklingsområden ska lyftas fram. Arbetet med handlingsplanerna ska vara klart senast i oktober.

De områden där staden erhåller sämst resultat är delaktighet och målqualität. Inom övriga områden ligger stadens resultat på samma nivå eller bättre än riktvärdet. Riktvärdet har tagits fram av utföraren av undersökningen och bygger på tidigare forskning och resultat.

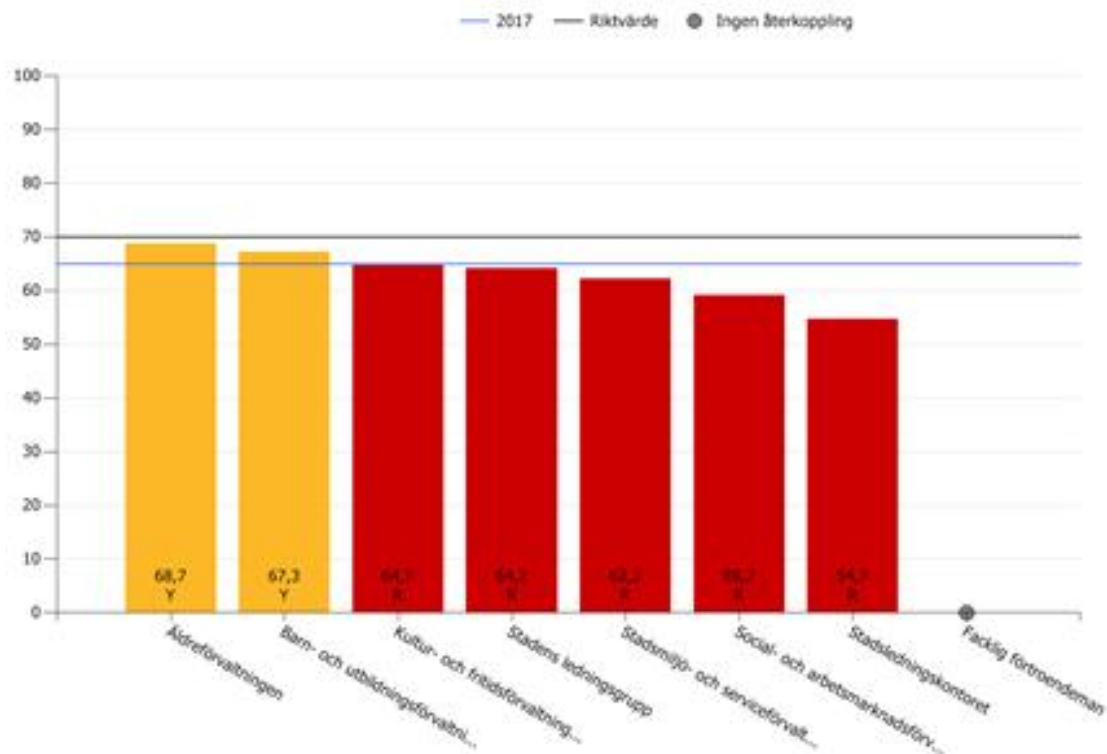
## Delaktighet



Påståenden och frågeställningar inom området delaktighet berör bland annat medarbetarnas känsla av att kunna påverka beslut som fattas på arbetsplatsen, frihet i att själv avgöra hur arbetet skall struktureras, möjligheten att föra fram ståndpunkter från närmaste chef och i vilken grad medarbetaren upplever att denne kan styra det egna arbetet och arbetssituationen. Av diagrammet ovan framgår att kultur- och fritidsförvaltningen uppnår bäst resultat inom området medan äldreförvaltningen uppvisar sämst resultat.

Målkvaliteten berör medarbetarnas uppfattning om huruvida formulerade mål är utvärderingsbara, påverkningbara, realistiska och tydliga. I diagrammet nedan framgår att lägst resultat uppmäts hos stadsledningskontoret medan äldreförvaltningen erhåller bäst resultat.

## Målkvalitet



## 6. Nämnds specifikt arbete

### 6.1. Kommunstyrelsens stadsbyggnads- och exploateringsverksamhet

Kommunstyrelsen har inte upprättat någon kompetensförsörjningsplan för styrelsens egna verksamheter. Stadsbyggnads- och exploateringsavdelningen har inte formulerat några egna mål för arbetet med kompetensförsörjning.

Enligt chefen för stadsbyggnads- och exploateringsavdelningen har avdelningen svårt att rekrytera framför allt mark- och exploateringsingenjörer samt erfarna projektledare. Vid exploateringsenheten finns för närvarande två vakanser. Efterfrågan på planarkitekter uppges vara mycket stor, vilket innebär att lönenivåerna tvingats upp när medarbetarna frekvent byter jobb. Konkurrensen från privata aktörer leder också till högre lönenivåer. Personalomsättningen är hög till följd av att medarbetarna är eftertraktade på arbetsmarknaden. För att lösa behovet av mark- och exploateringsingenjörer har avdelningen tvingats ta in konsulter, vilket också lett till att ordinarie personal tvingas lägga arbetstid på att lära upp konsulterna. Detta leder till dubbla kostnader.

Erfarna projektansvariga är också en svårrekryterad yrkesgrupp. Erfarenhet är nödvändigt på grund av komplexiteten i arbetsuppgifterna, men dessa har ett löneläge som ofta ligger mer än 10 000 kr per månad över vad staden kan erbjuda. Planarkitekter och samhällsplanerare upplevs vara något lättare att rekrytera.

Dialogen med KTH uppges vara god, och avdelningen har bland annat tagit in praktikanter från högskolan med förhoppning om att dessa efter examen ska vilja återvända och/eller tala gott om staden för andra.

Avdelningen arbetar enligt intervjuad företrädare mycket för att vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare trivs och vill stanna. Samtal genomförs med medarbetarna om deras önskemål av kompetensutveckling. Avdelningen uppges dock ha begränsade resurser för kompetensutveckling. Ett fåtal studiebesök har genomförts och vissa medarbetare har deltagit i diverse seminarier, bland annat SKL:s seminarium om plan- och bygglagen. Hela avdelningen har också vid ett tillfälle genomfört en retorikutbildning.

Flertalet medarbetare upplever att de inte mår med vissa kompetensutvecklande insatser till följd av hög arbetsbelastning. Under nästa år kommer 2-3 nya tjänster att krävas för att medarbetarna ska hinna med och ha en acceptabel arbetsbelastning.

Sjukfrånvaron följs inte upp på avdelningsnivå. Intervjuad avdelningschef bedömer att sjukfrånvaron är låg, men viss oro finns för att den ska komma att öka, om den höga arbetsbelastningen kvarstår. Inga särskilda strategier finns för att behålla den låga sjukfrånvaron.

Avdelningens löneläge är generellt lägre än hos privata aktörer. I jämförelse med närliggande kommuner upplevs medarbetarnas löner vara konkurrenskraftiga. Sundbybergs stad har vissa samarbeten med andra kommuner för att inte trissa upp de redan höga lönerna, men situationen upplevs vara svår till följd av konkurrensen från den privata sektorn.

## **6.2. Grundskole- och gymnasienämnden**

Grundskole- och gymnasienämnden beskriver i sin verksamhetsplan att en av de främsta utmaningarna består i att rekrytera och behålla behöriga lärare. Om stadens skolor håller hög kvalitet ökar förutsättningarna för att staden ska vara en attraktiv arbetsgivare, något som underlättar rekryteringen. En av nämndens strategiska inriktningar utifrån stadens vision lyder *Kompetensförsörjning som ger möjligheter för livslångt lärande*. Nämnden har inte upprättat någon egen kompetensförsörjningsplan.

Verksamhetschefen för stadens kommunala grundskolor och gymnasium bedömer att kompetensförsörjningen i dagsläget fungerar väl, även om vissa lärartjänster är svårrekryterade. Särskilt svårt är det att rekrytera lärare i NO/matte och svenska som andraspråk. Vidare är uppfattningen att det är relativt lätt att rekrytera till stadens elevhälsa. Där finns för närvarande inga vakanser. Enligt intervjupersonen beror det goda rekryteringsläget till stor del på stadens sätt att organisera elevhälsoarbetet, med en central elevhälsa där resurser fördelas efter behov.

Företrädare från barn- och utbildningsförvaltningen deltar i olika mässor för att attrahera nya medarbetare, däribland Framtidsverkets lärarmingel som vänder sig till nyutexaminerade lärare vid Stockholms universitet, Pedagogdagen vid Uppsala universitet samt Skoljobbsmässan som vänder sig till såväl nyutexaminerade lärare som erfarna. Därutöver finns förvaltningen representerad bland stadens yrkesambassadörer. Förvaltningen köper annonser i tidningarna Framtidens karriär gymnasielärare och Framtidens karriär grundskolelärare där de informerar om bland annat stadens arbete med förstelärare. Intervjuad företrädare för förvaltningen upplever att det finns en god tillgång till profilmaterial att använda sig av under rekryteringsarbetet.

Att ta fram prognoser över framtida rekryteringsbehov har försvårats i samspelet med privata utförare. Som exempel nämns att endast 80 av 500 barn som skulle börja grundskolan förra året valde privata utförare. Utfallet var inte väntat och innebar flitigt arbete från förvaltningen för att lösa situationen. Planeringen avseende friskolor påverkas av såväl politiska beslut,

som av friskolornas intresse av att etablera sig inom kommunen. Utgångspunkten vid planeringen är därför antaganden baserade på tidigare erfarenheter och en bedömning av behov utifrån politiska beslut och kända förändringar. För att lyckas i rekryteringsarbetet och den vidare kompetensförsörjningen önskas att planering och beslut om nya skolor framgent ska fattas med bättre framförhållning. Även personalavdelningen betonar komplexiteten i att sätta samman kompetensförsörjningsplaner i samspelet med privata utförare.

Sundbybergs skolor tar emot studenter för verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Den verksamhetsförlagda utbildningen ses som kompetensutveckling för stadens lärare, samtidigt som den bidrar till att kunna attrahera och rekrytera nya lärare. Intervjuad verksamhetschef anser att möjligheterna inte fullt utnyttjas eftersom avsaknaden av beslut rörande framtida skolor och huruvida de ska drivas i offentlig eller privat regi hindrar denne från att med god framförhållning informera studenter om framtida rekryteringsbehov.

Förvaltningen har ett övergripande kompetenskalendarium där samtliga lärare i stadens skolor är delaktiga. Kalendarier anger datum för kompetensutvecklingsinsatser så som ämneskonferenser indelat utifrån lärares ämnesbehörighet, handledarutbildning inför verksamhetsförlagd utbildning och kommunövergripande studiedagar. Utöver kalendarier har alla lärare fem dagar per år avsatta för kompetensutveckling. Tre av dessa dagar är kommunövergripande, medan skolornas respektive rektorer beslutar om de övriga två. De kommunövergripande kompetensutvecklingsdagarna har olika teman. Skolornas medarbetare har även möjlighet att delta i utbildningar inom bland annat hjärt- och lungräddning. Stadens biträdande rektorer ges efter några år möjlighet att vidareutbilda sig till rektor.

Personalomsättningen inom Sundbybergs grundskolor och gymnasieskolor är enligt verksamhetschefen relativt låg. Personal som avslutat sin tjänst beskrivs ha gjort det av huvudsakligen två anledningar: förändrade livs- och/eller familjesituationer samt efter arbetserbjudande från privata aktörer.

Personalens sjukfrånvaro följs upp av respektive rektor som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det systematiska arbetet utgörs av ett årshjul som kommunens skolor följer, vilka i sin tur utgör en del i förvaltningens gemensamma årshjul där bland annat sjukfrånvaro följs upp. Arbetsmiljöverket utförde nyligen en inspektion och bedömde att arbetsmiljöarbetet var ändamålsenligt.

Rektorens kännedom om lärarna i den egna skolan avseende exempelvis behörighet, kompetens, erfarenhet och ålder ligger till grund för tjänsteplaneringen i skolan. Utifrån grundskole- och gymnasienämndens beslutade timplan för de kommunala skolorna gör respektive rektor en tjänsteplanering för att säkerställa att eleverna får de lärotimmar som de är berättigade till. Planeringen, som rektorn gör, styr sedan tjänstefördelningen inom skolan. Som stöd i detta arbete finns systemverktyget KOLL<sup>4</sup> som registrerar information om nyanställda, som till exempel ålder och behörighet. Verktyget har inte utnyttjats fullt ut eftersom det krävt manuell inmatning. För närvarande har ett förändringsarbete initierats, där förvaltningen bland annat arbetar för att möjliggöra automatisk registrering. Fullt utnyttjande av KOLL skulle möjliggöra en översikt och analys av hela organisationen och dess medarbetare. Analys skulle kunna göras utifrån såväl enskild skola som ämnesbehörighet och ålder bland samtliga lärare. Intervjuad verksamhetschef menar att detta utgör en viktig

---

<sup>4</sup> KOLL är ett verktyg för pedagogisk personal för inventering och analys av kompetenser och behörighet inom för-, grund- och gymnasieskolan. Verktyget bidrar till att förenkla och effektivisera kompetensutvecklingen.



del i det strategiska och proaktiva arbetet med kompetensförsörjning. Exempelvis är det en stor fördel om förvaltningen har tillgång till underlag som visar att ett visst antal lärare med en särskild behörighet går i pension inom de närmaste fem åren.

Förvaltningen har ingen fastställd rutin när lärare slutar. Personalavdelningen har dock i uppdrag från barn- och utbildningsförvaltningen att skicka en enkät till de lärare som avslutat sin tjänstgöring.

### **6.3. Social- och arbetsmarknadsnämnden**

Kompetensförsörjningssituationen inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen beskrivs som "bekymmersam" av intervjuad avdelningschef för myndighetsavdelningen. I sin verksamhetsplan har social- och arbetsmarknadsnämnden identifierat kompetensförsörjning som ett av de mest kritiska områdena, då tillgång till rätt kompetens beskrivs som en förutsättning för att förvaltningen ska kunna möta medborgarnas behov.

Nämnden har utifrån medarbetarperspektivet identifierat följande kvalitetsfaktorer och indikatorer:

- Kompetensförsörjning (indikatorer: personalomsättning, sjukfrånvaro, kostnader för inhyrd personal)
- Motivation (indikatorer: HME-index för motivation)
- Ledarskap (indikatorer: HME-index för ledarskap)

Dessa följs bland annat upp vid genomförandet av medarbetarenkäten och resultatet presenteras i samband med tertialuppföljningar och årsbokslut.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen har upprättat en kompetensförsörjningsplan med anledning av deras svårighet att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. I kompetensförsörjningsplanen 2016-2017 finns en målsättning om att personalomsättningen på förvaltningen ska understiga 10 procent. Under 2015 låg sjukfrånvaron på 4,43 procent och personalomsättningen på 12,81 procent. Resultaten skiljer sig dock stort mellan avdelningarna. Sjukfrånvaron följs upp på förvaltningsnivå, vilket synliggör de bekymmer som förvaltningen har, enligt intervjuad avdelningschef.

Sedan en omorganisation under 2014-2015 där två förvaltningar slogs samman har organisationen tappat medarbetare på flera nivåer samtidigt som de upplever svårigheter vid rekrytering. Verksamheten märker väl av den stora konkurrensen om socionomer på såväl handläggare- som chefsnivå. Särskilt svårt är det att rekrytera erfarna socionomer. Vissa behandlartjänster och tjänster inom utförarverksamhet med insatser riktade mot barn och ungdomar är något enklare att rekrytera, men generellt beskrivs rekryteringssituationen som svår även inom dessa områden. En enhet inom myndighetsavdelning, mottagningen, utgör dock ett undantag när det gäller rekrytering av socionomer. Det beskrivs att enheten har lättare att rekrytera då den har ett gott renommé.

Till följd av hög omsättning på personal och sjukfrånvaro har förvaltningens myndighetsavdelning höga kostnader för inhyrd personal. Inhyrd personal tas in under rekrytering, vid sjukfrånvaro och när det inte finns kandidater med rätt utbildning att anställa. I sin kompetensförsörjningsplan beskriver förvaltningen att kostnaden för inhyrd personal under 2015 uppgick till 4,4 mnkr, medan prognosen för år 2016 uppgick till 5,3 mnkr. En instabil organisation inom avdelningen för barn och ungdom bidrar till ytterligare svårigheter att klara kompetensförsörjningen. Då medarbetarna ofta saknar tidigare erfarenhet och

arbetar inom ansträngande områden är en stabil organisation med tydliga rutiner och riktlinjer viktigt, vilket enligt intervjuad avdelningschef i dagsläget saknas.

Den höga personalomsättningen innebär att enhetscheferna i stort sett alltid har pågående rekryteringar, något som tar mycket tid från ledning och styrning av verksamheten. Det har framförts önskemål om extra resurser för att avlasta enhetscheferna i rekryteringsarbetet.

Utförarverksamheterna upplever att rekryteringsläget försvårats något, då färre antal personer söker utlysta tjänster. Situationen är snarlik inom vuxenutbildningen. Ett undantag är arbetsmarknadsavdelningen, där man upplever att antalet sökande till utlysta tjänster är många, samtidigt som personalomsättningen är relativt låg.

Till följd av den höga personalomsättningen samt svårigheter att rekrytera socialsekreterare inom myndighetsområdet startades det vid årsskiftet 2016/2017 ett program för traineeanställning samt ett yrkesintroduktionsprogram för socionomer. Under hösten 2017 kommer myndighetsavdelningen att ha sex traineeanställda. Därutöver kommer viss tidsåtgång krävas för interna utbildare och mentorer. Uppföljning med mentorer och adepter är planerade till hösten 2017. Det har även bildats ett nätverk för nyanställda och traineeanställda med regelbundna träffar och planerade studiebesök. I kompetensförsörjningsplanen föreslås vidare att förvaltningen ska erbjuda nya medarbetare en förvaltningsintroduktion och eventuellt en förvaltningsspecifik medarbetarutbildning. Därutöver ska en individuell introduktionsplan tas fram utifrån upprättad mall. Så kallade pre-boardingpaket med information och välkomstbrev ska tas fram och skickas till nya medarbetare.

I förvaltningens kompetensförsörjningsplan står att kompetensutveckling ska ske utifrån strategiska bedömningar av vad förvaltningen behöver för kompetens. Avdelningarnas identifierade behov av kompetens ska sedan ligga till grund för de individuella kompetensutvecklingsplaner som ska upprättas för alla medarbetare. Arbetet med individuella kompetensförsörjningsplaner har vid tiden för granskningen inte implementerats fullt ut men dokumentet är beslutat och samtliga chefer har fått en genomgång av de stöddokument som tagits fram.

Kompetensförsörjningsplanen redovisar kompetensanalyser per avdelning som bland annat beaktar personalomsättning och pensionsavgångar. Respektive avdelning anger även vilken kompetens som finns, vilken som saknas, vilken som kommer att krävas framöver samt glappet mellan kompetensen avdelningen har och det avdelningen behöver. En "utbildningstrappa" för varje avdelning ska tas fram. Innan omorganisationen 2014-2015 hade förvaltningen en medarbetarskapsutbildning samt en ledarskapsutbildning. Att dessa utvecklingsprogram åter tas i bruk beskrivs som centralt för verksamhetens möjlighet att säkerställa kompetens på kort respektive lång sikt. Intervjuad avdelningschef beskriver att det är en stor utmaning att säkerställa att alla medarbetare ges tillfälle att delta i kompetensutvecklande insatser. I kompetensförsörjningsplanen föreslås att alternativa karriärvägar ska utarbetas där medarbetare kan utbildas till mentorer, utbildare och metodstödare. Medarbetare ska inte behöva bli chefer eller ledare för att göra karriär. Kompetens och erfarenhet ska även kunna premieras på andra vis, exempelvis genom att handleda praktikanter, trainees och nyanställda.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen har en egen utbildningssida på intranätet och de har genomfört ett antal internutbildningar. Fler är planerade att genomföras framöver, däribland en utbildning om hot och våld som kommer att genomföras i samband med att förvaltningen implementerar en ny checklista för hot, våld och larm.

För att säkerställa en rimlig arbetsbelastning och för att sänka sjukfrånvaron för medarbetarna ska en årlig arbetsmiljöplan tas fram.

Förvaltningen ska sträva efter att ha en stor lönespridning, eftersom det tydliggör kopplingen mellan prestation och lön även för de mest högpresterande medarbetarna. Enligt kompetensförsörjningsplanen ska nya lönekriterier arbetas fram stadsövergripande och sedan brytas ned efter förvaltningens behov. Förra året genomfördes ett lönelöft för socionomer. Någon uppföljning av detta har ännu inte gjorts.

Samtliga anställda inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen ska genomföra ett avgångssamtal med chef eller annan stödfunktion när de avslutar sin anställning. Avgångssamtalen skall sedan dokumenteras, sammanställas och analyseras på avdelningsnivå.

## **7. Sammanfattande bedömning samt kortfattade svar på revisionsfrågorna**

Syftet med granskningen har varit att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som staden använder för att säkerställa stadens behov av kompetens är ändamålsenliga.

Vår övergripande bedömning är att det finns brister i det stadsövergripande arbetet med kompetensförsörjning. Inom ramen för granskningen har ett antal brister och utvecklingsområden identifierats.

Staden saknar tydliga övergripande målsättningar med kompetensförsörjningsarbetet. Till följd av detta bedrivs kompetensförsörjningsarbetet på olika sätt i de nämnder som granskningen omfattar. Staden saknar en övergripande kompetensförsörjningsplan. Av de tre verksamhetsområden som granskats är det endast social- och arbetsmarknadsförvaltningen som antagit en egen kompetensförsörjningsplan.

Den stadsövergripande personalbehovsprognosen som togs fram 2014 utgör underlag för ett fortsatt arbete. Prognosen har dock behov av översyn då inga revideringar har gjorts sedan den togs fram. Vidare bedömer vi att staden i större utsträckning behöver analysera den framtida kompetensförsörjningen i relation till de privata utförare som etableras i staden. En utökning av privata utförare av t.ex. skola leder till att de personella behoven förändras i den kommunala förvaltningen.

Staden har en kompetensförsörjningsprocess. Inom ramen för processen saknas tydliga mallar och rutiner för hur de olika stegen i processen ska genomföras. Några systematiska uppföljningar av de aktiviteter som genomförs för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att attrahera och rekrytera rätt personal görs inte. Till följd av detta försvåras möjligheten för verksamheterna att själva utvärdera det arbete som bedrivs inom området. Inom de verksamheter som granskats genomförs olika aktiviteter för att attrahera medarbetare. Bland annat genomförs olika informationsaktiviteter samt deltagande vid mässor. Staden har även ett antal yrkesambassadörer som gör reklam för staden i olika kanaler.

Arbetsbelastningen uppges generellt vara hög. Detta har i viss utsträckning lett till att medarbetare upplever att de inte har tid till kompetensutvecklande insatser. Till följd av hög personalomsättning upplever vissa chefer att mycket arbetstid går åt till att rekrytera

personal, vilket gör att det inte finns tillräckligt med utrymme för cheferna att ägna sig åt ledning och styrning av verksamheten, något som i sin tur leder till än större personalomsättning. Vår bedömning är att åtgärder behöver vidtas för att komma tillrätta med chefernas arbetssituation, så att de i större utsträckning kan ägna sig åt verksamhetens kärnuppdrag. Det faktum att vissa verksamheter är beroende av konsulter innebär också att arbetstid behöver läggas på att lära upp dem. Det leder till dubbla kostnader, dels konsultkostnaden men även kostnader i form av arbetstid för introduktion och handledning.

Inom ramen för granskningen konstateras även att sjukfrånvaron ökar. Staden saknar övergripande strategier för att sänka sjukfrånvaron. Nedan ges kortfattade svar på revisionsfrågorna.

Revisionsfråga	Svar
Vilka mål utgår staden ifrån för sitt strategiska arbete med kompetensförsörjning?	Staden har inga övergripande mål rörande det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. I kommunstyrelsens reglemente anges att styrelsen ska utforma och utveckla kommunens arbetsgivarpolitik så att den främjar god arbetsmiljö, arbetsgivarvarumärke, kompetensförsörjning, jämställdhet, mångfald och lönebildning. I riktlinjerna för arbetsgivarstrategiska frågor uttrycks stadens förhållningssätt och ambitioner som arbetsgivare. Här anges bland annat att stadens rekrytering genom kompetensbaserad rekrytering och en gemensam kompetensprofil ska kännetecknas av professionalitet och långsiktighet. Kommunstyrelsens personalavdelning har antagit lokala mål som rör utveckling av det stadsövergripande kompetensförsörjningsarbetet.
Är de beslutsunderlag kommunstyrelsen och berörda nämnder utgår ifrån för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och på lång sikt, ändamålsenliga?	Nej, den stadsövergripande personalbehovsprognosen som togs fram 2014 och löper till 2023 tar inte hänsyn till hur utvecklingen av privata utförare antas se ut framgent. Inte heller har någon uppdatering av prognosen gjorts sedan den togs fram. Social- och arbetsmarknadsförvaltningen har antagit en egen kompetensförsörjningsplan i vilken analyser av kompetensläget görs per avdelning.
Är aktuella kartläggningar, statistik, riskanalyser, prognoser och planer som stöd för det operativa arbetet ändamålsenliga?	Nej, då den personalbehovsprognos som används som stöd i det operativa arbetet inte uppdaterats sedan 2014. I övrigt tas på central nivå statistik fram rörande sjukfrånvaro, övertid, timanställda mm. Statistiken nyttjas av respektive förvaltning för vidare åtgärder. Resultatet från den årliga medarbetarenkäten används också i verksamheterna för förbättringsarbete på området. Vidare saknas en stadsövergripande kompetensförsörjningsplan. Av de granskade verksamheterna är det endast social- och arbetsmarknadsförvaltningen som tagit en egen kompetensförsörjningsplan.

<p>Är de strategier som tillämpas för att vara en attraktiv arbetsgivare ändamålsenliga?</p>	<p>Ja, staden har yrkesambassadörer samt arbetar aktivt i sociala medier. Medarbetare deltar vid mässor för att rekrytera personal, ett omfattande mottagande av praktikanter sker samt utvecklande av traineeprogram för vissa yrkesgrupper. Ett utvecklingsprogram för chefer och ledare finns. Vidare erbjuder staden ett antal anställningsförmåner. Staden har dock svårt att inom vissa områden konkurrera lönemässigt med privata utförare.</p>
<p>Är stadens tillämpade strategier för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens effektiva och ändamålsenliga?</p>	<p>Nej. Chefer och medarbetare ska tillsammans planera den individuella kompetensutvecklingen. Detta görs i huvudsak i samband med det årliga medarbetarsamtalet. Staden har ett eget chefsutvecklingsprogram som syftar till att utveckla det personliga ledarskapet. Somliga medarbetare upplever att det inte finns utrymme för kompetensutveckling till följd av för hög arbetsbelastning vilket gör att vi bedömer att strategierna för kompetensutveckling inte till fullo kan bedömas vara ändamålsenliga.</p>
<p>Vilka strategier tillämpas för att sänka sjukfrånvaron och öka frisknärvaron?</p>	<p>Statistik finns över sjukfrånvaro, men staden saknar övergripande strategier för att sänka den ökande sjukfrånvaron. Inom vissa verksamhetsområden följs sjukfrånvaron upp på enhetsnivå inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Social- och arbetsmarknadsnämnden uppger att som ett led i att få bukt med sjukfrånvaron ska en årlig arbetsmiljöplan tas fram.</p>
<p>Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskat resultat?</p>	<p>Några omfattande och återkommande uppföljningar av stadsövergripande strategier och aktiviteter görs inte. Detta kan sannolikt härledas till att staden saknar en övergripande kompetensförsörjningsplan. Således kan inte en bedömning göras om arbetet ger önskat resultat. De nämndspecifika aktiviteterna och kvalitetsfaktorena följs i huvudsak upp genom den årliga medarbetarenkäten, och presenteras i samband med tertial- och årsbokslut.</p>
<p>Är de resurser som staden förfogar över tillräckliga för att vara framgångsrika i arbetet med kompetensförsörjning?</p>	<p>Det har i granskningen inte framkommit något som tyder på att resurserna inom personalavdelningen eller inom någon av de granskade nämndernas verksamhetsområden är otillräckliga för att bedriva ett framgångsrikt arbete med kompetensförsörjning. I viss utsträckning har dock arbetet vid personalavdelningen försenats till följd av sjukskrivningar.</p>



Sundbyberg den 23 augusti 2017

Anders More  
*EY*

Liv Bongcam  
*EY*

## **Bilaga 1: Källförteckning**

Sundbybergs stads budget 2017 med plan för 2018 och 2019

Kommunstyrelsens verksamhetsplan och budget 2017 med plan 2018-2019, 2016-11-07 § 290

Social- och arbetsmarknadsnämnden verksamhetsplan och budget 2017 med plan 2018 – 2019, 2016-12-13 § 97

Grundskole- och gymnasienämndens verksamhetsplan med budget 2017, 2016-12-13

Personalavdelningens verksamhetsplan och budget 2017 med plan 2018-2019

*(Sundbybergs stads styrmodell med principer för planering, uppföljning och ekonomistyrning, KS-0261/2016, 24 oktober 2016)*

Riktlinjer för arbetsgivarstrategiska frågor för Sundbybergs stad, DNR KS-0579/2015, 2015 10-15

Riktlinjer för användning av sociala medier, 2011-11-01

Reglemente för kommunstyrelsen gäller från och med den 1 april 2017

Reglemente för grundskole- och gymnasienämnden från och med den 1 januari 2015

Reglemente för social- och arbetsmarknadsnämnden från och med den 1 januari 2015

Personalbehovsprognos Sundbyberg 2013-2023, 2014-01-30, Sweco Strategy AB

Arbetsgivarfrågor 2016 i Sundbybergs stad, 2017-02-22

Presentation av resultatet i 2017 års medarbetarenkät

Kompetensförsörjningsplan på social- och arbetsmarknadsförvaltningen 2016-2017, 2016-09-20

Yrkesintroduktion för socialsekreterare & biståndshandläggare 2017, 2016-05-04 reviderad 2017-01-17

Skolverket personalstatistik med behörighet- per ämne och kategori grundskolan läsåret 2016/17 för Sundbyberg (geografiskt område), kommunal huvudman

Kalendarium kunskapscentrum kompetensutveckling läsåret 16/17