

Haninge kommun

Granskning av kompetensförsörjning



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
1. Inledning	4
2. Kommunens styrning.....	5
2.1. Värdegrund	5
2.2. Personalpolitiskt program	5
2.3. Mål och budget 2016-2017	6
2.4. Nämndernas styrning	6
2.5. Ansvarsfördelning och personalfunktioner	6
3. Kartläggning och analys.....	7
3.1. Kompetensförsörjningsprognos	7
3.2. Personalnyckeltal	7
3.3. Hållbart medarbetarengagemang	8
4. Kommungemensamma strategier för kompetensförsörjning	9
5. Förvaltningarnas strategier för kompetensförsörjning	10
5.1. Socialförvaltningen	10
5.2. Stadsbyggnadsförvaltningen	12
5.3. Utbildningsförvaltningen	14
6. Arbete med sjukfrånvaro och frisknärvaro.....	15
6.1. Förebyggande insatser.....	16
6.2. Rehabilitering	17
7. Uppföljning	17
8. Svar på revisionsfrågor	17
Källförteckning	21

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning. Syftet har varit att analysera och bedöma om strategier, processer och rutiner för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga. Granskningen är kommunövergripande med fokus på individ- och familjeomsorg, utbildning och stadsbyggnad.

Haninge kommun har, liksom flertalet kommuner, svårigheter att knyta den kompetens som fordras på kort och lång sikt till kommunen. Samtliga granskade verksamheter vittnar om rekryteringssvårigheter som i olika grad påverkar deras effektivitet, kvalitet eller långsiktighet. Det finns inte någon samlad prognos över hur omfattande kommunens rekryteringsbehov kommer att vara de närmaste åren och inom vilka personalgrupper. Personalavdelningen planerar att utarbeta metoder för att stötta verksamheterna i sitt analysarbete men gemensamma former finns inte idag.

Kommunfullmäktiges personalpolitiska vision är att Haninge ska vara Sveriges bästa kommunala arbetsgivare. I det personalpolitiska programmet finns ett antal strategier för att nå upp till visionen. Merparten av arbetet med kompetensförsörjning bedrivs på förvaltningsnivå. Strategierna är i varierande grad integrerade i förvaltningarnas arbete men kopplas vanligen inte till långsiktiga mål och planer. Kommungemensamma rutiner och arbetsformer finns för bland annat medarbetarsamtal, lönesättning och kompetensbaserad rekrytering. Rekryteringsprocessen har nyligen stärkts genom ett IT-stöd som ger bättre systematik och ökar möjligheterna till uppföljning och analys.

Arbetet präglas av att nämnderna har valt olika strategier för att nå fullmäktiges mål. Socialnämndens strategi är att arbeta med resultatbaserat och motiverande ledarskap samt delaktigt och resultatnriktat medarbetarskap. Inom socialförvaltningen konstaterar vi att det inom delar av verksamheten pågår arbete för att på olika sätt se över organisationen, förbättra introduktionsprocesserna och ompröva mentorskapsstrukturen för att skapa ett närmare ledarskap och ge bättre stöd till mindre erfarna medarbetare. Inom utförarenheterna sker arbete kring medarbetarskap, yrkesroll och värderingar i relation till medarbetare och brukare. Arbetet sker inte samlat utan avdelningsvis efter behov och förmåga.

Stadsbyggnadsnämndens strategi är att ha attraktiva arbetsplatser och god arbetsmiljö med möjlighet till delaktighet och utveckling. Stadsbyggnadsförvaltningen har genomfört ett arbete där alla medarbetare har varit med och kartlagt vilka faktorer som får dem att trivas på arbetsplatserna. Syftet har varit att ta fram underlag för att framöver kunna stärka och framhäva det som fungerat bra, både för att behålla medarbetare och för att kunna attrahera nya medarbetare.

De båda utbildningsnämnderna har som strategi att uppnå god fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Utbildningsförvaltningen har rutiner för att arbeta långsiktigt med höjd kunskapsnivå och ökad likvärdighet, systematiskt kvalitetsarbete och systematiskt arbetsmiljöarbete. Nu pågår utveckling för att stärka det lokala ledarskapet så att rektorerna i sin tur har kompetens att vara förändringsledare på sina arbetsplatser.

Ett svagt varumärke upplevs vara ett hinder i arbetet. En nyligen inrättad kommunikationsavdelning förväntas fylla en viktig roll i att etablera ett tydligt arbetsgivarvarumärke för kommunen och göra det lättare att nå ut till potentiella nya medarbetare på ett långsiktigt och enhetligt sätt. Här bör kommunstyrelsen och nämnderna särskilt tillse att arbetet sker strategiskt och förankrat inom respektive förvaltning för att säkerställa en samlad bild av kommunen som arbetsgivare.

Flera av de centrala aktiviteter som granskningen belyser är på planeringsstadiet eller genomförs för första gången och mycket arbete återstår för att skapa systematik och långsiktiga processer. Det saknas i stor utsträckning rutiner för att utvärdera effekten av både strategier och insatser. Vår bedömning är att kommunstyrelsen bör verka för ett samlat grepp om ändamålsenliga former för utvärdering för att säkerställa att kommunens resurser används på ett bra sätt och ger genomslag i kompetensförsörjningsarbetet.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen rekommenderar vi granskade nämnder att:

- ▶ Säkerställa kommungemensamma former för behovsanalys, i syfte att möjliggöra prioritering och planering av utvecklingsinsatser när det gäller kompetensförsörjningen.
- ▶ Säkerställa att kommunens personalpolitiska strategier inom samtliga verksamheter kopplas till ett systematiskt arbete, som omfattar behovsanalys, mål, planering och uppföljning.
- ▶ Säkerställa implementering av en gemensam strategi för utveckling av arbetsgivarvarumärket.
- ▶ Säkerställa metoder för ändamålsenliga och tydliga utvärderingar av strategier och genomförda insatser.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för kommunen, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning för de olika verksamheter som bedrivs inom av kommunen.

Kommunfullmäktiges mål är att *"Haninge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare"*. Kommunen behöver attrahera och behålla ledare och medarbetare som kan utveckla en serviceinriktad kultur genom ett tydligt ledarskap och interna utvecklingsmöjligheter. Vidare är en ändamålsenlig och strategisk kompetensförsörjning en förutsättning för kommunens fortsatta expansion. Pensionsavgångar samt en allt större konkurrens om kompetent arbetskraft gör att åtgärder för en effektiv personalförsörjning är av kritisk betydelse för Haninge kommun.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

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

Följande frågor besvaras:

- ▶ Vilka mål har kommunen för sitt strategiska arbete med kompetensförsörjning?
- ▶ Vilka underlag har kommunstyrelsen och berörda nämnder för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och lång sikt?
- ▶ Finns aktuella och ändamålsenliga kartläggningar, statistik, riskanalyser, prognoser, och planer som stöd för det operativa arbetet?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att vara en attraktiv arbetsgivare?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att behålla medarbetare?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?
- ▶ 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 kommunen förfogar över tillräckliga för att vara framgångsrika i arbetet med kompetensförsörjning?

1.3. Revisionskriterier

- ▶ Kommunfullmäktiges flerårsplan med budget 2016-2018
- ▶ Nämndernas respektive verksamhetsplaner med budget 2016-2018
- ▶ Personalpolitiskt program och övriga relevanta styrande dokument
- ▶ Prognoser från SKL, SCB m.fl

1.4. Granskade nämnder

Granskningen rör kommunstyrelsen, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, grund- och förskolenämnden, socialnämnden samt stadsbyggnadsnämnden. Granskningen avgränsas till grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning, individ- och familjeomsorg samt stadsbyggnad.

1.5. Metod

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuade är kommunstyrelsens ordförande, HR-direktör, HR-specialist, förvaltningschef för utbildningsförvaltningen, grundskolechef, gymnasie- och vuxenutbildningschef, förvaltningschef för stadsbyggnadsförvaltningen, HR-partner för socialförvaltningen, avdelningschefer för barn- och unga samt vuxenavdelningen inom socialförvaltningen, enhetschefer för särskilt boende LSS och personlig assistans.

Rapporten är sakgranskad av intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som granskats. Slutsatserna och revisionsbedömningarna ansvarar EY för.

2. Kommunens styrning

2.1. Värdegrund

All verksamhet som bedrivs i Haninge kommun ska vila på den värdegrund som fastställts av kommunfullmäktige. Haninge kommuns värdegrund är att:

- Verksamheten präglas av långsiktigt hållbar utveckling med fokus på människa och samhälle.
- Ständigt arbeta för medborgarna samt förbättra och utveckla verksamheten utifrån uppdraget med ansvar för helheten.
- Bemöta våra medborgare med professionalitet och respekt.
- Värna om kommunens resurser på ett ansvarsfullt och långsiktigt hållbart sätt där medarbetaren utgör vår viktigaste tillgång.

2.2. Personalpolitiskt program

Det personalpolitiska programmet antogs av kommunfullmäktige i december 2009. Det personalpolitiska programmet utgår från kommunens värdegrund. I programmet framgår att kommunen har en personalpolitisk vision som personalpolitiken ska utgå från: *Haninge är Sveriges bästa kommunala arbetsgivare och bedriver Sveriges bästa kommunala verksamheter.*

För att nå visionen ska personalpolitiken fokusera på följande strategiområden:

- ▶ Ett meningsfullt och resultatorienterat arbete med en god arbetsmiljö
- ▶ Medarbetarskap
- ▶ Chef- och ledarskap
- ▶ Kompetensförsörjning
- ▶ Lön och utveckling

För vart och ett av områdena beskriver programmet närmare vad området innebär, hur det ska säkerställas och vad det innebär för medarbetare och chefer.

I programmet framgår att utvärdering av det personalpolitiska programmet ska ske senast efter tre år. Kommunstyrelsens ordförande beskriver att en avstämning av programmets aktualitet genomfördes i slutet av föregående mandatperiod men att det då inte bedömdes relevant att närmare utvärdera eller revidera programmet. Diskussioner har förekommit om att återigen aktualitetspröva programmet.

2.3. Mål och budget 2016-2017

Ett av kommunfullmäktiges målområden är att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. I mål och budget för 2016-2017 anges att kommunen behöver attrahera och behålla ledare och medarbetare som kan utveckla en serviceinriktad kultur genom ett tydligt ledarskap och interna utvecklingsmöjligheter.

Kommunfullmäktige har satt upp målvärden för 2018 för två indikatorer och angett att ytterligare en indikator ska tas fram under 2016. Indikatorerna följs upp årsvis.

Indikator	2014	2015	2016	2017	2018 Målvärde
Hållbart medarbetarindex (HME)	78,2	78,5			83,0
Sjukfrånvaro (%)	7,0	7,6			5,0
Frisknärvaro (definition och målvärde tas fram under 2016)					

Ett särskilt uppdrag i årets mål- och budget berör kompetensförsörjningen: grund- och förskolenämnden ges i uppdrag att utreda hur lärarnas tid med eleverna kan öka i motsvarande grad som deras administrationsbörda kan minska genom införande av lärarsekreterare.

2.4. Nämndernas styrning

Nämnderna har antagit egna strategier och indikatorer för målet attraktiv arbetsgivare.

Socialnämndens strategier är att ledarskapet är resultatbaserat och motiverande samt att medarbetarskapet är delaktigt och resultatinriktat. Indikatorer är hållbart medarbetarindex, sjukfrånvaro och frisknärvaro samt psykosocial skyddsrand delområde "mål och uppgift".

Stadsbyggnadsnämndens strategi är att erbjuda en attraktiv arbetsplats. Stadsbyggnadsförvaltningens åtagande är att erbjuda en god arbetsmiljö med möjlighet till delaktighet och utveckling. Mål och indikatorer är hållbart medarbetarindex och sjukfrånvaro.

Grund- och förskolenämndens och gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens gemensamma strategi är att uppnå god fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Indikatorer är hållbart medarbetarindex, sjukfrånvaro och frisknärvaro.

2.5. Ansvarsfördelning och personalfunktioner

Kommunstyrelsen är kommunens centrala personalorgan och har hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare, bland annat att träffa kollektivavtal, forma kommunens övergripande lönepolicy samt besluta om policies och riktlinjer.

Kommunstyrelsen är personal- och anställningsmyndighet för kommundirektör, förvaltningschefer samt medarbetare inom kommunstyrelseförvaltningen. Nämnderna är personalmyndighet för medarbetare inom sina respektive förvaltningar, med undantag av förvaltningschefen. Varje personalmyndighet ansvarar för att verksamheten drivs i enlighet med arbetsmiljölagen och gällande föreskrifter för arbetsmiljön.

Kommunen har en personalavdelning inom kommunstyrelseförvaltningen. Enheten består av 16 medarbetare som stödjer kommunledning och kommunens chefer i HR-frågor. Flera av medarbetarna fungerar som HR-partners eller HR-konsulter och arbetar 70 % av sin tid med verksamhetsspecifikt förvaltningsstöd. Förvaltningarna har inte egna HR-funktioner.

3. Kartläggning och analys

3.1. Kompetensförsörjningsprognos

Kommunen följer löpande upp personalnyckeltal över till exempel omsättning och sjukfrånvaro. Det finns inga sammanställda prognoser över vilket behov av kompetens kommunen har de närmaste åren, på kommun- eller förvaltningsnivå, eller vilka utmaningar kommunen står inför. Personalavdelningen arbetar för att hitta nya former för analys som är till nytta för verksamheterna. Personaldirektören och den intervjuade HR-specialisten beskriver att det är svårt att bedöma marknadsläget på längre sikt.

De granskade förvaltningarna vittnar om att det till specifika funktioner finns svårigheter att rekrytera, ibland med långvariga vakanser eller nödvändiga organisationsförändringar som följd. I samband med den årliga löneöversynen diskuterar kommundirektörens ledningsgrupp vilka kompetensbehov som finns i respektive verksamhet och om det finns skäl att göra särskilda lönesatsningar mot någon yrkesgrupp. Personaldirektören beskriver att under 2016 var första året som samtliga förvaltningar framförde behov av prioriterade satsningar.

Inom socialförvaltningens beställaravdelningar är det en stor utmaning att rekrytera socio-nomer för myndighetsutövning. Många tjänster varit vakanta under längre tid. Förvaltningen lyckas rekrytera men omsättningen är så hög att enheterna inte hinner bli fulltaliga. Inom utföraravdelningarna är utmaningen istället att säkra personalens kompetens och delaktighet.

Inom stadsbyggnadsförvaltningen förmedlas bilden av att situationen varit turbulent under 2015 men att personalbehoven i dagsläget är under kontroll. Vissa specialistfunktioner är svåra att rekrytera och det är svårt att hitta bra chefer. Förvaltningen har genomgått flera organisatoriska förändringar under året.

Inom utbildningsförvaltningen finns det generella svårigheter att rekrytera behöriga grundskollärare. Inom gymnasieskolan och vuxenutbildningen är bristen mindre påtaglig men inom vissa ämnesområden är rekryteringsproblemen stora. För yrkeslärare finns andra behörighetskrav och konkurrensen är stor mot andra sektorer där lönerna ofta är högre, särskilt inom den tekniska sektorn.

3.2. Personalnyckeltal

Vid utgången av september 2016 hade kommunen 4237 tillsvidareanställda och 2088 medarbetare med tidsbegränsade anställningar. Nedan visas kommunens samlade personalomsättning. Omsättning avser antalet avgångar delat med medel antal anställda. Avgångar omfattar medarbetare som lämnar kommunen, medarbetare som byter tjänst internt samt medarbetare som går i pension.

Personalomsättning	Sept 14-Aug 15	Sept 15-Aug 16
Haninge kommun	12,7 %	15,1 %
Kommunstyrelseförvaltningen	11,9 %	13,1 %
Äldreförvaltningen	9,5 %	10,8 %
Utbildningsförvaltningen	13,5 %	15,5 %
Kultur- och fritidsförvaltningen	14,9 %	12,5 %
Stadsbyggnadsförvaltningen	11,1 %	19,2 %
Socialförvaltningen	13,0 %	17,8 %

Under perioden september 2014 till augusti 2015 utgjorde pensionsavgångar 22,5 % av de totala avgångarna men bara 14 % under samma period 2015-2016. Socialförvaltningen och

stadsbyggnadsförvaltningen har haft ovanligt hög omsättning det senaste året. Detta redogörs för närmare under avsnitten om respektive förvaltning.

Ökande sjukfrånvaro är en annan utmaning som påverkar kompetensförsörjningen eftersom det ökar behovet av korttidsbemanning i de verksamheter där full bemanning krävs. Den obligatoriska sjukfrånvaroredovisningen visar att sjukfrånvaron i Haninge är hög jämfört med övriga länet. Den genomsnittliga sjukfrånvaron för kommunanställda i Stockholms län var 7,2 % 2015 jämfört med 7,6 % i Haninge.

Sjukfrånvaro i Stockholms län								
	2014	2015		2014	2015		2014	2015
Botkyrka	6,5	7,5 ↑	Nykvarn	7,9	8,0 ↑	Tyresö	6,4	7,6 ↑
Danderyd	5,5	6,0 ↑	Nynäshamn	7,6	8,6 ↑	Täby	4,7	5,3 ↑
Ekerö	5,5	6,3 ↑	Salem	7,3	7,7 ↑	Upplands-Bro	6,0	6,8 ↑
Haninge	7,0	7,6 ↑	Sigtuna	8,4	8,4 →	Upplands Väsby	6,0	-
Huddinge	7,6	8,4 ↑	Sollentuna	5,1	5,8 ↑	Vallentuna	6,1	7,1 ↑
Järfälla	5,8	6,3 ↑	Solna	5,5	6,2 ↑	Vaxholm	6,7	7,4 ↑
Lidingö	6,4	6,7 ↑	Stockholm	6,6	7,3 ↑	Värmdö	8,0	8,5 ↑
Nacka	5,1	5,6 ↑	Södertälje	7,6	8,2 ↑	Österåker	6,2	7,0 ↑
Norrtälje	6,4	6,6 ↑	Sundbyberg	5,1	5,6 ↑	Totalt	6,5	7,2 ↑

Aktuella sjukfrånvarotal till och med september 2016 uppdelat per förvaltning presenteras i avsnittet om arbete med sjukfrånvaro och frisknärvaro (kapitel 6).

3.3. Hållbart medarbetarengagemang

Kommunen gör årligen en medarbetarenkät baserad på SKL:s index *hållbart medarbetarengagemang*. Enkäten består av nio frågor inom områdena motivation, ledarskap och styrning. Nedan visas resultatet i de senaste årens undersökningar.

	2013	2014	2015
Motivationsindex	80	80	80
Ledarskapsindex	76	76	76
Styrningsindex	80	79	79
HME total för kommunen	78	78	79
<i>Totalindex Stockholms län</i>	79	79	79
<i>Totalindex alla kommuner</i>	78	78	78

Enkäten har visat små variationer i resultat från år till år. Haninges resultat avviker bara marginellt från genomsnittet, omväxlande till det bättre och till det sämre. SKL sammanställer och jämför resultaten också på verksamhetsnivå, och även där är avvikelserna små. Största skillnaden finns inom grundskola, där Haninge har totalindex 77 mot det genomsnittliga 79 samt inom äldreomsorg där Haninges totalindex är 77 mot genomsnittliga 75.

Haninge genomför inte någon ytterligare medarbetarenkät utöver de nio HME-frågorna. Kommunstyrelsens ordförande beskriver en ambition om att ge arbetsplatserna utrymme att utveckla sig själva på sina egna villkor. Uppföljningen av hållbart medarbetarengagemang

bidrar primärt med en möjlighet att över tid följa och jämföra kommunens övergripande utveckling. När det gäller i vilken grad resultaten används inom kommunen upplever intervjupersonerna från personalavdelningen att det varierar utifrån chefernas eget intresse. Ingen kommunövergripande uppföljning görs av om eller hur enheterna arbetar med resultaten.

4. Kommungemensamma strategier för kompetensförsörjning

Kommunfullmäktiges övergripande mål är att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Intervjupersonerna från såväl personalavdelningen som förvaltningarna beskriver att ett genomgående problem är att kommunen har ett svagt varumärke, både som ort och som arbetsgivare. Under sommaren har det bildats en ny kommunikationsavdelning som bland annat kommer att arbeta strategiskt med kommunikationen av kommunens arbetsgivarerbjudande. Kommunikationsansvaret har tidigare vilat på varje enskild förvaltning och det har saknats övergripande strategier. Intervjupersonerna uttrycker förhoppningar om ett mer enhetligt arbetsgivarerbjudande som både kan kommuniceras utåt och som kan skapa större samhörighet mellan kommunens olika verksamheter.

Personalförmåner i form av friskvårdscheckar, flexibel arbetstid, årsarbetstid och semesterväxling beskrivs som en strategi för att vara en attraktiv arbetsgivare för både blivande och befintliga medarbetare. Personalföreningen PIK omnämns av flera intervjupersoner som en viktig källa till social gemenskap och förvaltningsöverskridande möten. Föreningen genomför friskvårdsaktiviteter men arrangerar också gemensamma fester, guidade visningar inom konst och kultur, besök på teater och idrottsevenemang och andra aktiviteter. Föreningen välkomnar även pensionerade medarbetare.

Kommunen erbjuder möjlighet till minskad arbetstid för äldre anställda, i syfte att behålla dem och deras yrkeskompetens och ge förutsättningar för fler att arbeta till 67 år. Utgångspunkten är det som kallas 80-90-100-modellen, där en medarbetare har möjlighet att arbeta 80 % av heltid till lön motsvarande 90 % av heltid och pensionsinsättning motsvarande 100 %. Kommunen har utvecklat modellen med flera olika alternativa upplägg beroende på ålder. I dagsläget nyttjar cirka 70 medarbetare erbjudandet.

Ett nytt stödverktyg för rekryteringsprocessen implementerades i maj 2016. Systemet underlättar rekryteringsprocessen för chefer både administrativt och genom stöd i att skriva annonser. Genom verktyget får cheferna också hjälp att göra rekryteringen mer kompetensbaserad, i linje med det personalpolitiska programmet. Den intervjuade HR-specialisten beskriver att systemet kommer att ge bättre systematik i arbetet. Systemet innehåller också bättre analysverktyg när det gäller uppföljning av rekryteringsprocessen och kan till exempel användas för att ta fram statistik över vilka rekryteringskanaler som ger störst genomslag. Systemet har vid tidpunkten för granskningen inte hunnit användas i alla verksamheter men uppges ha fått ett positivt mottagande bland de chefer som hunnit prova.

Det personalpolitiska programmet säger att goda insatser ska belönas utifrån prestation och faktiskt resultat. Lönen är resultatbaserad istället för positionsbaserad, utifrån två kriterier: uppnådda resultat i relation till uppsatta mål samt bidrag till verksamhetsutveckling. Kriterierna följs upp i medarbetarnas resultatsamtal. Inom både utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen beskriver cheferna en stor utmaning i att hålla nere lönestegringar. Brist på personal har lett till höga löneanspråk. Det finns en hög medvetenhet bland nyutexaminerade lärare och socionomer om vilka lönenivåer som har erbjudits i olika kommuner. Det finns en risk att 2017 års lönerevision blir en utmaning för kommunen. Inom stadsbyggnadsförvaltningen uppges kommunen ha svårt att konkurrera lönemässigt med konkurrerande arbetsgivare inom den privata sektorn.

På uppdrag av kommunstyrelsen har det sedan hösten 2015 pågått ett arbete med att utreda möjligheterna till heltidsarbete för alla medarbetare som önskar. Kommunstyrelseförvaltningen har, i samarbete med övriga förvaltningar och med hörande av Kommunal beslutat att rekommendera att erbjudande om heltid ska ges till yrkesgrupperna fritidsledare, stödassistenten, undersköterskor och vårdbiträden samt att andra yrkesgrupper ska utredas vidare. Kostnaderna förväntas uppgå till 6,5 miljoner kronor per år men förväntas leda till ett mindre nyttjande av timavlönade samt mer- och övertid. Frågan lyftes till kommunfullmäktige under september 2016 men återremitterades med motiveringen att ytterligare beslutsunderlag för att bedöma de ekonomiska och organisatoriska konsekvenserna behövs.

För nyanställda arrangeras en kommunövergripande introduktionsdag. I övrigt hanteras kompetensutveckling och introduktion i regel på förvaltningsnivå. Undantaget är vissa interna utbildningar som arrangeras av avdelningar inom kommunstyrelseförvaltningen och som riktar sig till chefer i andra förvaltningar. Personalavdelningen arrangerar till exempel kurser inom HR-området. Personalavdelningen arrangerar också tematräffar i aktuella ämnen och har hittills berört frågor som arbetsrätt, lönerörelse och arbetsmiljöföreskrifter. Framöver planeras chefsutbildningar för att förbättra kvaliteten och innehållet i kommunens arbetsplatsträffar.

Kommunen hade tidigare ett centralt ledarutvecklingsprogram. Programmet ersattes vid årsskiftet av ett grundutbud av kurser för nya chefer som kompletteras av skraddarsydda utvecklingsinsatser på individ- och ledningsgruppsnivå. Ledarutvecklingen genomförs av ett upphandlat konsultföretag. För förvaltningscheferna nyttjar kommunen också mer specialiserade externa ledarutvecklingsprogram. Orsaken till förändringen är, enligt intervjupersonerna från personalavdelningen, att det var svårt att mäta konkreta effekter av det egna ledarutvecklingsprogrammet.

5. Förvaltningarnas strategier för kompetensförsörjning

5.1. Socialförvaltningen

Beställarverksamheterna

Inom socialförvaltningens beställaravdelningar är det en stor utmaning att rekrytera socio-nomer för myndighetsutövande tjänster. Inom avdelningen för barn och unga har 11 av 75 tjänster varit vakanta under längre tid. Även inom vuxenavdelningen förekommer långvarigt vakanta tjänster, särskilt inom enheten för försörjningsstöd. Avdelningscheferna beskriver att de lyckas rekrytera till tjänsterna men att omsättningen är så hög att andra medarbetare hinner sluta eller bli föräldralediga innan enheterna blir fulltaliga.

Att rekrytera chefer är också en utmaning. Senast en chefstjänst utlystes inkom bara fem sökande. Det finns idéer om att utveckla formerna för intern utbildning av chefer med stöd från HR-avdelningen men något konkret arbete har ännu inte tagit form. Ambitionen är att skraddarsy verksamhetsnära utvecklingsinsatser för både individer och grupper.

Under 2015 var omsättningen ovanligt hög inom avdelningen för barn och unga. I samband med det skedde ett dialogarbete mellan medarbetare, fackombud, HR-avdelning och chefer för att identifiera viktiga arbetsmiljöfaktorer som får medarbetare att vilja stanna kvar. Prioriterade områden var:

- ▶ Lön
- ▶ Flextid
- ▶ Friskvård
- ▶ Möjlighet att jobba hemifrån

De identifierade punkterna har tagits med i fortsatta diskussioner på arbetsplatsträffar och i ledningsgruppen.

För att attrahera nya medarbetare deltar förvaltningen i rekryteringsmässor, karriärmässor och i tidningar riktade mot socionomstudenter. Det finns ett samarbete med Ersta Sköndal Högskola om mottagande av praktikanter från socionomutbildningen. Avdelningen för barn och unga har på prov infört rekryteringsbonus till medarbetare som bidrar till att förvaltningen kan anställa en ny socialsekreterare.

Introduktion av nya medarbetare sker på avdelnings- eller enhetsnivå. Checklistor finns tillgängliga som stöd men det saknas en gemensam struktur. Det pågår just nu ett internt projekt där projektledarna intervjuar alla enhetschefer för att synliggöra förbättringsområden. Försök till en förvaltningsgemensam introduktion har införts under 2016. Inom avdelningen för barn och unga finns ett mentorskapssystem där nyanställda får en mentor från en annan enhet. Syftet har varit att mentorn ska ge stöd i professionen snarare än i konkret ärendehandledning. Uppdraget har dock varit otydligt och kommer att ses över under året.

En organisationsförändring pågår inom avdelningen för barn och unga för att varje enhet ska ha fler gruppleddare. Enhetscheferna får ett tydligare ansvar för personalfrågor och arbetsmiljö medan gruppleddarna avlastar genom att fungera som arbetsledare och handledare i ärendebereidningen. Syftet är att skapa ett närmare ledarskap och bättre stöd för nya medarbetare. Det ger också bättre möjligheter till intern utveckling för erfarna medarbetare.

Utgångspunkten för att utveckla medarbetarnas kompetens är i resultat- och målsamtalen med halvårsvis uppföljning, samt i vardagssamtal mellan chefer, gruppleddare och medarbetare. Intervjupersonerna beskriver att det inte har funnits någon brist på resurser till kompetensutveckling tack vare riktade statliga medel. Utmaningen har varit att prioritera och få kompetensutvecklingsinsatserna att fungera tidsmässigt med den dagliga verksamheten. Avdelning barn och unga har nyligen tagit fram en introduktionsplan och kompetensutvecklingsplan som beskriver vilka utbildningsområden som är prioriterade för nyanställda, för enheterna och för avdelningen som helhet samt för anställda med särskilda funktioner, till exempel gruppleddare och praktikanthandledare. Planen omfattar både grundläggande introduktion, fördjupning och specialisering. Ambitionen är att planen ska hjälpa cheferna att prioritera och planera kompetensutveckling på längre sikt.

Utförarverksamheterna

Socialförvaltningens utföraravdelningar omfattar en stor bredd av olika verksamheter. I denna granskning har enhetschefer för särskilt boende LSS och personlig assistans intervjuats. Föresättningar och utmaningar på detta område är förhållandevis specifika och kan vara svåra att generalisera till övriga enheter.

Inom särskilt boende LSS är den övergripande utmaningen att varje boende kan omfatta många olika behov under samma tak, vilket ställer höga krav på personalens kompetens och sammansättning. Inom personlig assistans är det istället en utmaning att enheten inte längre har samma resurser för kompetensutveckling som tidigare har funnits, men med samma förväntningar om att hålla hög kvalitet. Föresättningarna mellan de två enheterna är mycket olika. Inom personlig assistans har kunden stort inflytande över rekryteringen av medarbetare. Medarbetarna spenderar därtill merparten av sin tid hos kund vilket gör det svårt att skapa en känsla av delaktighet och gemenskap mellan medarbetarna. Inom särskilda boenden kan kommunen ställa strikta utbildningskrav, medarbetarna arbetar i grupp och har nära kontakt med varandra och med arbetsledarna.

Möjligheterna att attrahera personal beskrivs som goda. Kommunen har vård- och omsorgsutbildningar både inom Fredrika Bremer och på CentrumVux. Elever och studenter gör ofta

praktik i kommunens verksamheter och duktiga studenter erbjuds sommarjobb, vilket ofta leder vidare till mer varaktiga anställningar. Inom personlig assistans observerades en minskning i antalet ansökningar till utlysta jobb under sommaren 2016. Enhetschefen beskriver att det inte har inneburit några svårigheter för verksamheten, men att de är observanta på förändringen eftersom kommunen tidigare inte haft rekryteringssvårigheter.

Enheten för personlig assistans har introduktionsprogrammet BETTY, "bemötande, etik, tolerans, yrkesroll", som utarbetats av kunder, medarbetare och chefer i samverkan. Programmet beskriver medarbetarnas introduktion med närmaste chef och på arbetsplatsen samt ett utbildningsblock som omfattar bland annat lagar, systematiskt kvalitetsarbete, avvikelser och dokumentation. Utbildningar äger vanligen rum i samband med arbetsplatsträffar.

Mål- och resultatsamtalen beskrivs som en viktig grund i arbetet med att behålla och utveckla personal, inte minst som en form för att följa upp behov och önskemål om utveckling. Kommunen ingår i Forum Carpe, en kommungemensam funktion för verksamhets och yrkesutveckling inom stöd och service till personer med funktionsnedsättning. Genom Forum Carpe får kommunen tillgång till ett brett utbud av kurser och annan kompetensutveckling. Enheten för särskilt boende LSS har haft låg personalomsättning de senaste åren vilket gett goda möjligheter för personalen att specialisera sig inom önskade områden och kompetensnivån är generellt hög. Varje grupp har ett Carpe-ombud som bevakar kalendariet och ser till att gruppen inte missar programpunkter som är relevanta för dem.

För personliga assistenter är samtalen utöver mål- och resultatuppföljning också en viktig del i att säkerställa att medarbetarna mår bra och känner sig delaktiga, eftersom vardagliga möten saknas. Enhetschefen beskriver att även om hon inte är närvarande på arbetsplatserna mer än vid de månatliga brukarmötena arbetar hon hårt för att göra sig tillgänglig för medarbetarna.

Inom särskilt boende LSS har det skett ett aktivt arbete med kommunens medarbetarriktlinje och chefsriktlinje, för att förtydliga medarbetarnas uppdrag och ansvaret mellan medarbetare och brukare.

5.2. Stadsbyggnadsförvaltningen

Inom stadsbyggnadsförvaltningen ser behoven och utmaningarna olika ut inom olika enheter. Bygglovsavdelningen hade en turbulent situation med hög omsättning under 2015 men är i dagsläget fullt bemannad. Enheten har därtill skiljts från planenheten för att skapa en mer hållbar personalansvarssituation. Inom planavdelningen är det svårt att hitta erfarna planarkitekter. Verksamheten är fungerande men söker ständigt nya medarbetare. Inom park- och naturavdelningen är det svårt att rekrytera arbetande förmän som har erfarenhet och förmåga att handleda oerfaren personal, en viktig kompetens då verksamheten omfattar en stor mängd medarbetare från olika arbetsmarknadsåtgärder och sommarjobbade ungdomar. Inom teknikavdelningen är det särskilt svårt att hitta trafikingenjörer. Inom V/A-avdelningen är det svårt att rekrytera rörläggare samt vissa specialistkompetenser som till exempel dagvatteningenjörer.

Vakanser löses vid behov med externa konsulter. Förvaltningschefen beskriver också en strategi i att våga anpassa organisationen efter de utmaningar kommunen står inför. Det har till exempel varit svårt att bemanna tillsynsuppdrag inom bygglovshandläggningen. Enheten har därför separerat uppgifterna och rekryterat särskilda tillsynshandläggartjänster, där kraven på tidigare handläggarbakgrund inte har varit lika höga utan det finns en större möjlighet att lära sig med tiden.

Ett genomgående problem är att rekrytera rätt chefer till förvaltningen. Under de senaste åren har flera avdelningschefstjänster periodvis varit vakanta. På förekommen anledning har

en successionsplan utarbetats för att ansvarsfördelningen ska vara tydlig och hanterbar om någon medarbetare lämnar kommunen, blir sjukskriven eller föräldraledig.

Stadsbyggnadsförvaltningens HR-partner och HR-konsult har under året genomfört workshops med alla avdelningar för att kartlägga framgångsfaktorer och hitta utvecklingsmöjligheter i förvaltningens sätt att attrahera och behålla personal. Arbetet sammanställdes i juli 2016 till en samlad rapport som nu används som planeringsunderlag i ledningsgruppen.

De saker som medarbetarna tillsammans har identifierat som positiva med att arbeta inom stadsbyggnadsförvaltningen är:

- ▶ Samarbete, kamratskap, humor och god stämning.
- ▶ Stora möjligheter till utveckling och utbildning.
- ▶ Stimulerande arbetsuppgifter och spännande projekt (kopplas till att kommunen är en expansiv kommun med mycket fokus på stadsbyggnad).
- ▶ Anpassningar till individen, möjlighet att påverka sin arbetssituation och sitt välbefinnande (flexibla arbetstider, friskvård, "trygghet, frihet och eget ansvar").
- ▶ Ett gott ledarskap.
- ▶ Möjlighet att påverka och göra skillnad i stadsbyggnadsprocessen.

Sammanställningen är avsedd att användas dels för att förstärka och utveckla de områden som medarbetarna tycker är positiva, och dels som ett underlag för vad som ska kommuniceras till potentiella nya medarbetare.

Förvaltningen har inom flera yrkesgrupper svårt att konkurrera i lön med privata företag på stadsbyggnadsområdet. Det finns en uppfattning om att många medarbetare istället söker sig till kommunen senare i livet, till exempel när de har fått barn och vill ha en trygg arbetsplats utan resor och övertidsarbete. Någon omfattande analys eller strategi har inte utformats på området. Förvaltningen har genom sina HR-workshops identifierat behov av att göra en målgruppsanalys, identifiera rätt kanaler och formulera ett budskap att nå ut med som tydliggör vad det är förvaltningen vill förmedla.

Haninge ingår i Stadsbyggnadsbenchen, ett utvecklingsprojekt där nio kommuner i Stockholmsområdet tillsammans kartlägger hur väl olika delar av planprocessen fungerar i respektive kommun för att identifiera gemensamma utvecklingsområden. Förvaltningschefen beskriver att kompetensfrågor är aktuella i samarbetet och att det bland annat har kommit fram ett gemensamt initiativ till nya bygglovsutbildningar.

Att ta emot studenter som gör praktik i sin utbildning är ett sätt att attrahera nya medarbetare. Förvaltningen planerar att se över möjligheterna att skapa ett traineeprogram med för att attrahera fler studenter.

För introduktion av nya medarbetare har förvaltningen tagit fram en checklista. Utöver introduktion på den egna arbetsplatsen får alla nyanställda gå introduktionspass på de andra avdelningarna inom förvaltningen för att få en helhetsbild av arbetet. Alla har också ett enskilt välkomstsamtal med förvaltningschefen. Förvaltningschefen ser behov av att skapa ytterligare mer struktur i introduktionsprocessen framöver.

Inom förvaltningen pågår arbete med att utveckla *lean-processer*. Ambitionen är att hitta tidsjuvar och dra bättre nytta av den kompetens som finns genom att förändra arbetsgången. Högkvalificerade personer utför till exempel mycket administration och expedition av ärenden.

Medarbetarnas årliga mål- och utvecklingssamtal är utgångspunkt i kompetensutvecklingsarbetet. Förvaltningschefen beskriver att det finns möjlighet att tillgodose de flesta önskemål som framförs avseende kompetensutveckling. Bland annat har 17 personer har gått en intern ledarskapsutbildning under året. Utbildningen har varit enhetsöverskridande och bidragit till bättre nätverk mellan enheterna. Förvaltningen är utspridd på två olika arbetsplatser vilket försvårar det vardagliga utbytet.

5.3. Utbildningsförvaltningen

Utbildningsförvaltningens stora utmaning är att rekrytera ämnesbehöriga lärare. Inom grundskolan finns en generell lärarbrist och många utannonserade tjänster får få eller inga sökande. Det minskar kommunens möjlighet att ställa krav på kompetens och personlig lämplighet. Det har också lett till högre ingångslöner. Grundskolechefen beskriver att det är en särskild utmaning att attrahera lärare till utsatta områden. Inom gymnasie- och vuxenutbildningen är bristen på sökande fortfarande avgränsad till vissa ämnen, bland annat inom yrkesprogrammen.

Uppföljning och analys av kompetensförsörjningsläget sker inom grundskolan via rektorsmöten varannan vecka. Rektorerna diskuterar personalsituationen och kan till exempel lösa övertalighet och besluta om delade tjänster. Inom gymnasie- och vuxenutbildningen är antalet enheter få och kompetensbehoven lättare att överblicka.

Utbildningsförvaltningens strategi för att attrahera medarbetare är primärt att attraktiva skolor också blir attraktiva arbetsplatser. Förvaltningen tar årligen fram en förbättringsplan med åtaganden inom tre prioriterade områden: höjd kunskapsnivå och ökad likvärdighet, systematiskt kvalitetsarbete och systematiskt arbetsmiljöarbete. Förvaltningens förbättringsplan konkretiseras på linjenivå och därefter på enhetsnivå. Varje skola ska utifrån sina egna resultat ta fram 1-5 mest prioriterade förbättringsområden, motivera dem och redogöra för planerade åtgärder.

Inom grundskolan är ett centralt led i arbetet att arbeta med prognosmetoder för elevresultaten, för att hitta former för att lyfta utsatta klasser och utsatta skolor medan det fortfarande finns tid att komma tillrätta med svaga kunskapsresultat. Ett prioriterat arbete är att få rektorerna att förstå sin egen skolas utmaningar och att anpassa organisationen efter elevernas behov. Grundskolechefen har kvalitetssamtal med varje rektor och biträdande rektor som tar upp frågor kring organisation, resultat, utmaningar och framgångar och genererar en handlingsplan som kan följas upp. En ambition är att modellen ska sprida sig så att fler rektorer har en liknande dialog kring arbetet med sina lärare.

Gymnasie- och vuxenutbildningschefen beskriver att det är attraktivt att kommunen har en bred vuxenutbildning i egen regi, till skillnad från många andra kommuner som upphandlar vuxenutbildningen. Även den kommunala gymnasieskolan har en stor bredd av olika program jämfört med många andra kommuner. Fredrika Bremer är en populär skola bland både elever och lärare. Andelen behöriga lärare är vid tidpunkten för granskningen 97 % på Fredrika Bremer, jämfört med 74,9 % bland kommunens lärare totalt och 87 % bland tillsvidareanställda lärare.

Kommunen tar emot lärarstudenter som praktiserar både inom grundskolor och gymnasieskolan. Fredrika Bremer är en av Stockholms universitets fem övningsskolor på gymnasienivå. Syftet med övningsskolorna är att höja kvaliteten på lärarstudenternas verksamhetsförlagda utbildning genom ett närmare samarbete mellan skola och universitet. Gymnasie- och vuxenutbildningschefen beskriver att samarbetet både ger pedagogiskt utbyte och möjlighet för lärare att tillgodogöra sig aktuell forskning men också att det attraherar både blivande lärare och erfarna lärare. Kommunstyrelsens ordförande lyfter fram att det är en signal mot

omvärlden, både i att visa upp kommunens delaktighet i utvecklingsfrågor och i att marknadsföra kommunen.

Lönemässigt bedömer förvaltningen att Haninges skolor är konkurrenskraftiga. Kommunen har haft som strategi att fördela lärarlönelyftet bland de lärare som arbetat länge i kommunen, vilket ökat möjligheterna att behålla erfaren personal i samband med att ingångslönerna ökat och det uppstått incitament att byta arbetsgivare. Undantaget är vuxenutbildningen som inte har omfattats av det statliga lärarlönelyftet – här uppger gymnasie- och vuxenutbildningschefen att kommunen har ett överhängande problem.

Kommunen har 118 förstelärare och fyra lektorer (en på heltid och tre på deltid) som tar ett särskilt ansvar för pedagogisk utveckling på skolorna. Aktuella teman just nu är att arbeta med pedagogiska caféer för att främja kollegialt lärande och en gemensam utvecklingsprocess samt att minska ensamarbetet. För lärare inom till exempel slöjd och idrott som arbetar ensamma i sitt ämne på skolan har lektorerna ämnesnätverk med regelbundna träffar, för möjlighet till erfarenhetsutbyte.

Fortbildning för lärare planeras i regel mellan lärare och rektor i samband med mål- och resultatsamtal. Intervjupersonerna beskriver att förvaltningen försöker stimulera till fortbildning. Förvaltningen arrangerar regelbundet olika former av föreläsningar och evenemang riktade mot lärare. Under året har förvaltningen bland annat arrangerat en *crash course* för 15 obehöriga lärare för att lyfta deras kompetens inom bland annat läroplan, skolljuridik och gruppdynamik. I februari 2017 är kommunen värd för researchED, en konferensdag med föreläsningar, paneldebatter, workshops och seminarier i syfte att knyta skolornas arbete närmare den aktuella forskningen.

Förvaltningen har genomfört en utbildningsdag för alla skolledare med personalansvar som kommer att följas av ytterligare en utbildningsdag för gymnasie- och vuxenutbildningens chefer i oktober. Ambitionen är att stärka det psykosociala arbetsmiljöarbetet med fokus på förändringsledarskap. Rektorerna erbjuds också att gå den statliga fortbildningen för rektorerna med fokus på pedagogiskt ledarskap (tidigare *Rektorslyftet*). Kollegialt utbyte beskrivs som en central form för kompetensutveckling även för skolledare. Ledningsmöten och nära kontakt med förvaltningen tas upp som exempel, liksom den kommungemensamma strategidagen där alla skolors ledningsgrupper träffas.

Förvaltningen har genomfört ett arbete för att komma till rätta med lärare som inte presterar enligt förväntan, vilka orsakar frustration hos elever och föräldrar. En process har utarbetats som omfattar klargörande samtal, uppgörelser och vid behov skriftliga varningar. Gymnasie- och vuxenutbildningschefen beskriver att det finns ett bra stöd från HR-avdelningen i dessa frågor. Det kan dessvärre ta lång tid att se resultat av insatserna jämfört med vad elever och föräldrar förväntar sig.

Ett särskilt uppdrag i kommunfullmäktiges mål- och budget är att utreda hur lärarnas tid med eleverna kan öka i motsvarande grad som deras administrationsbörda kan minska genom införande av lärarsekreterare. Förvaltningen har sett över förutsättningarna och undersökt möjligheterna till riktade statsbidrag, men funnit att resurserna är begränsade. Olika skolor har därtill olika behov av stöd beroende på lokala förutsättningar och utmaningar.

6. Arbete med sjukfrånvaro och frisknärvaro

Nedan presenteras senaste aktuella siffror över sjukfrånvaro för hela kommunen. Siffrorna visar total ackumulerad sjukfrånvaro för 2016, till och med september, samt jämförelse med samma period under föregående år.

Sjukfrånvaro	September 2015	September 2016
Haninge kommun	7.35 %	7.44 %
Kommunstyrelseförvaltningen	2.78 %	3.98 %
Äldreförvaltningen	9.10 %	8.99 %
Utbildningsförvaltningen	7.56 %	7.78 %
Kultur- och fritidsförvaltningen	8.43 %	5.51 %
Stadsbyggnadsförvaltningen	3.40 %	4.03 %
Socialförvaltningen	7.05 %	7.61 %

Siffrorna visar att sjukfrånvaron har minskat inom äldreförvaltningen och inom kultur- och fritidsförvaltningen men ökat i övriga förvaltningar samt i kommunen som helhet.

6.1. Förebyggande insatser

Den 31 mars trädde en föreskrift från arbetsmiljöverket om organisatorisk och social arbetsmiljö i kraft. Med föreskriften skärps kraven på att arbetsgivare ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete samt ta ett större ansvar för den psykosociala arbetsmiljön. Under hösten kommer kommunen att genomföra insatser och utbildningar kring den nya föreskriften.

Arbetsmiljöfrågor hanteras via samverkanssystemet, som innebär samverkan med fackliga representanter och medarbetarinflytande via arbetsplatsträffar. Det finns en arbetsmiljöguide med rutiner och checklistor för det praktiska arbetsmiljöarbetet.

Insatser som används för att attrahera och behålla medarbetare, friskvårdsbidrag och deltidspension, är utöver attraktivitetsfaktorer också bidragande till att förebygga ohälsa. På flera förvaltningar finns hälsoinspiratörer, medarbetare som frivilligt påtagit sig att inspirera sina kollegor till en mer hälsosam livsstil. Det kan till exempel handla om att ta initiativ till gemensamma rörelseaktiviteter eller bra kostval. Inom kommunen finns en pool av låncyklar och ellåncyklar. Att hålla kommunens bilpool uppdaterad och trafiksäker beskrivs också som en insats för säker arbetsmiljö.

Inom socialförvaltningens myndighetsutövande avdelningar används psykosociala skyddsronder som metod för att grupperna tillsammans ska identifiera problem och lösningar. Vid känsliga frågor besvarar medarbetarna anonyma enkäter. Enhetscheferna för utförarenheterna lyfter fram schemalägningsarbetet som en viktig förebyggande insats. Resonemanget är att medarbetare som kan disponera sin tid på ett för dem bra sätt, till exempel avseende möjlighet att hämta på förskolan i önskad tid, är mindre stressade och mer pigga och friska.

Inom stadsbyggnadsförvaltningen arbetar många medarbetare utomhus med fysiskt tunga arbeten. En ergonom har kopplats in för att ge råd. Bland de myndighetsutövande enheterna förekommer mycket stress, endera i form av tidspress och oövertidsarbete eller i form av en pressad arbetssituation med ibland oörevliga kundkontakter. För chefer sker ingen bevakning av oövertidstimmar. En föreläsning om stress och hälsa är planerad.

Inom utbildningsförvaltningen pågår ett arbete i samverkan med personalavdelningen för att kartlägga och förbättra skollära arbetssituation. Förebyggande insatser planeras på enhetsnivå inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

6.2. Rehabilitering

Kommunen har en centralt finansierad satsning på rehabiliteringsstöd för att hjälpa enhetscheferna att arbeta strukturerat med att sänka sjukfrånvaron. Företagshälsovården har tagit över ansvaret för att ta emot sjukanmälningar, ringa omvårdnadssamtal på fjärde sjukdagen samt att sköta uppföljning. En rehabsamordnare håller kontakten med kommunens chefer, ger dem löpande uppföljning och föreslår lämpliga insatser.

Utbildningsförvaltningen beskriver att arbetsformerna har förbättrat deras rehabiliteringsprocesser. Rektorerna får stöd i arbetet när det finns en rehabsamordnare som tar initiativ och sköter administrationen. Socialförvaltningen beskriver att det finns tydlig struktur och bra stöd för företagshälsan som alla följer. Omsorgssamtalen uppfattas som positiva.

7. Uppföljning

Kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet sker framförallt genom den årliga medarbetarenkäten samt genom personalnyckeltal.

Förvaltningscheferna har regelbunden kontakt med nämndsordföranden och det uppges finnas en god dialog mellan nämnd och förvaltning. Frågor som rör personal och kompetensförsörjning lyfts ofta under nämndssammanträdena i samband med informationspunkter eller andra ärenden, där förvaltnings- och avdelningschefer medverkar.

8. Svar på revisionsfrågor

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

Fråga	Svar
<i>Vilka mål har kommunen för sitt strategiska arbete med kompetensförsörjning?</i>	Kommunfullmäktige har fastställt en värdegrund som bland annat omfattar att all verksamhet ska värna om kommunens resurser på ett ansvarsfullt och långsiktigt hållbart sätt samt att medarbetaren utgör kommunens viktigaste tillgång. I kommunfullmäktiges personalpolitiska program finns en särskild personalpolitisk vision: <i>Hä- ninge är Sveriges bästa kommunala arbetsgivare och bedriver Sveriges bästa kommunala verksamheter.</i> I mål och budget för 2016-2017 har fullmäktige satt upp det övergripande målområdet att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Indikatorer för målet är hållbart medarbetarindex, sjukfrånvaro samt frisknärvaro. Nämnderna har i sina strategidokument antagit egna målvärden för indikatorerna samt strategier för att nå målen. <i>Socialnämnden</i> fokuserar på resultatbaserat och motiverande ledarskap och delaktigt och resultatenriktat medarbetarskap. <i>Stadsbyggnadsnämndens</i> strategi är attraktiva arbetsplatser och god arbetsmiljö med möjlighet till delaktighet och utveckling. <i>Utbildningsnämnderna</i> har en gemensam strategi i att uppnå god fysisk och psykosocial arbetsmiljö.

<i>Vilka underlag har kommunstyrelsen och berörda nämnder för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och lång sikt?</i>	Det finns inga sammanställda prognoser över vilket behov av kompetens kommunen har de närmaste åren, på kommun- eller förvaltningsnivå, eller vilka utmaningar kommunen står inför. Personalavdelningen arbetar för att hitta nya former för analys som är till nytta för verksamheterna. Varje förvaltningschef kan redogöra för utmaningar och behov inom sin verksamhet och frågorna diskuteras kontinuerligt i kommundirektörens ledningsgrupp.
<i>Finns aktuella och ändamålsenliga kartläggningar, statistik, riskanalyser, prognoser, och planer som stöd för det operativa arbetet?</i>	Personalavdelningen och förvaltningarna har tillgång till aktuella personalnyckeltal, såsom personalomsättning och sjukfrånvaro, för att löpande kunna följa utvecklingen på personalområdet. Kommunen gör årligen en medarbetarenkät baserad på SKL:s index hållbart medarbetarengagemang. Enkäten består av nio frågor inom områdena motivation, ledarskap och styrning. Resultatet kan brytas ner på enhetsnivå och används i mån av intresse från respektive chef. Enkäten används primärt som långsiktigt jämförelsetal och inte som en del i enheternas utvecklingsarbete. Inom respektive förvaltning utarbetas olika former av kartläggningar och planer efter behov. Personalavdelningen arbetar för att ta fram nya former för att stödja verksamheterna i analys- och utvecklingsarbetet.
<i>Vilka strategier tillämpas för att vara en attraktiv arbetsgivare?</i>	Kommunen har ett antal generella personalförmåner som är lika för alla medarbetare, bland annat flextid, årsarbetstid, semesterväxling, deltidspension, friskvårdsbidrag och sociala aktiviteter. Ett arbete med att utreda möjligheterna till heltidsarbete för medarbetare som önskar det pågår. Ett nytt stödverktyg för rekryteringsprocessen implementerades i maj 2016. Systemet kommer att ge bättre systematik i arbetet och främja en kompetensbaserad rekrytering. Alla tre förvaltningar genomför olika former av studentriktade aktiviteter för att attrahera nya medarbetare. Medverkan i karriärmässa, samverkan med utbildningsanordnare och mottagande av praktikanter och sommarjobbare lyfts upp som exempel. Inom stadsbyggnadsförvaltningen har medarbetarna haft flera workshops för att kartlägga framgångsfaktorer som får medarbetarna att trivas. Sammanställningen är avsedd att användas dels för att förstärka och utveckla de områden som medarbetarna tycker är positiva, och dels som ett underlag för vad som ska kommuniceras till potentiella nya medarbetare. Utbildningsförvaltningens strategi för att attrahera medarbetare är primärt att attraktiva skolor också blir attraktiva arbetsplatser. Förvaltningens övergripande arbete är i hög grad inriktat på att skapa ökad likvärdighet och höjd kunskapsnivå. Ett brett utbud av utbildningar i egen regi på både gymnasie- och vuxenutbildningsnivå bidrar också till attraktiviteten.
<i>Vilka strategier tillämpas för att behålla medarbetare?</i>	Strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare är i hög grad också strategier för att behålla medarbetare. Lönen är resultatbaserad istället för positionsbaserad, utifrån två kriterier: uppnådda resultat i relation till uppsatta mål samt bidrag

	till verksamhetsutveckling. Både utbildnings- och socialförvaltningen beskriver att brist på lärare respektive socionomer har lett till en höjning av ingångslönerna i kommunen. Inom utbildningsförvaltningen har särskilda satsningar kopplade till lärarlönelyftet inriktats mot att höja medarbetare som arbetat länge i kommunen. Inom stadsbyggnadsförvaltningen beskriver förvaltningschefen att det är svårt att konkurrera i lön med privata aktörer och att kommunen behöver lyfta fram andra värden. En god introduktion beskrivs som en strategi för att ge medarbetare en bra start som får dem att trivas i kommunen. För nyanställda arrangeras en kommunövergripande introduktionsdag. Inom delar av <i>socialförvaltningen</i> pågår ett arbete för att förbättra introduktion- och mentorskapsprocesser samt se över organisationen för att skapa fler gruppleddare för ett mer närvarande ledarskap.
<i>Vilka strategier tillämpas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?</i>	Utgångspunkten för att utveckla medarbetarnas kompetens är i resultat- och målsamtal med halvårsvis uppföljning, samt i vardagssamtal mellan chefer, gruppleddare och medarbetare. Kompetensutveckling hanteras i regel på förvaltningsnivå. Undantaget är vissa interna utbildningar som arrangeras av avdelningar inom kommunstyrelseförvaltningen och som riktar sig till chefer i andra förvaltningar. Ett grundutbud av chefskurser samt möjlighet till skraddarsydda ledarutvecklingsinsatser på individ- och ledningsgruppsnivå har upphandlats av en extern leverantör. Inom delar av <i>socialförvaltningens</i> verksamheter finns långsiktiga kompetensutvecklingsplaner. Inom <i>stadsbyggnadsförvaltningen</i> pågår arbete med att se över processerna för att bättre dra nytta av den kompetens som finns, genom en förändrad arbetsgång. Inom <i>utbildningsförvaltningen</i> finns 116 förstelärare och 4 lektorer som tar ett särskilt ansvar för pedagogisk utveckling med fokus på kollegialt utbyte, ämneslärarnätverk och att minska ensamarbetet.
<i>Vilka strategier tillämpas för att sänka sjukfrånvaron och öka frisknärvaron?</i>	Kommunen har en centralt finansierad satsning på rehabiliteringsstöd för att hjälpa enhetscheferna att arbeta strukturerat med att sänka sjukfrånvaron. En rehabsamordnare håller kontakten med kommunens chefer, ger dem löpande uppföljning och föreslår lämpliga insatser. Samtliga intervjupersoner beskriver att rehabstödet har förbättrat förvaltningens arbete med rehabilitering. Under våren skärptes arbetsmiljöverkets krav på att arbetsgivare ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete och ta ett större ansvar för den psykosociala arbetsmiljön. Under hösten kommer kommunen att genomföra insatser och utbildningar kring den nya föreskriften. Insatser som friskvårdsbidrag och deltidspension bidrar till att förebygga ohälsa. På flera förvaltningar finns hälsoinspiratörer, medarbetare som frivilligt påtagit sig att inspirera sina kollegor till en mer hälsosam livsstil. Inom <i>socialförvaltningens</i> myndighetsutövande avdelningar har psykosociala skyddsronder införts som metod för att grupperna tillsammans ska identifiera problem och lösningar. Enhetscheferna för utförarenheterna lyfter fram schemalägningsarbetet som en viktig förebyggande insats för att minska stress. Inom <i>stadsbyggnadsförvaltningen</i> arbetar många

	medarbetare utomhus med fysiskt tunga arbeten. En ergonom har kopplats in för att ge råd. Bland de myndighetsutövande enheterna förekommer mycket stress och en förebyggande utbildning är planerad. Inom <i>utbildningsförvaltningen</i> planeras förebyggande insatser på enhetsnivå inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Centralt inom förvaltningen pågår ett arbete i samverkan med personalavdelningen för att kartlägga skolledares arbetssituation.
<i>Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?</i>	Strategier och uppföljning följs upp genom personalnyckeltal. I vissa fall sker särskilda utvärderingar av större projekt och insatser. Förvaltningarnas ledningsgrupper diskuterar löpande kompetensförsörjningsfrågor. I ledningsgrupperna ingår också förvaltningarnas HR-parter från personalavdelningen som bidrar med kunskap och lyfter frågor tillbaka till sitt arbetslag. Det är svårt att bedöma om arbetet ger resultat. Under året har många nya strategier och insatser tillkommit och mycket av det arbete som lyfts fram i denna granskning befinner sig ännu på planeringsstadiet eller i första delen av genomförandet och något genomslag har inte kunnat ses ännu.
<i>Är de resurser som kommunen förfogar över tillräckliga för att vara framgångsrika i arbetet med kompetensförsörjning?</i>	De granskade verksamheterna bedömer själva att de har resurser och fungerande stödfunktioner runt kompetensförsörjningsarbetet. Intervjupersonerna beskriver dock att det kan vara svårt att få överblick på vilket stöd som finns och hur ansvarsförhållandena ser ut inom kommunen. En konkret resursbrist har varit stöd och samordning i kommunikationsarbetet, men där har en ny kommunikationsavdelning bildats under sommaren för att bland annat arbeta strategiskt med kommunikationen av kommunens arbetsgivarerbjudande.

Haninge 2016-10-26

Nina Högberg

Källförteckning

BETTY, Socialförvaltningen 2016-08-01.

Grund- och förskolenämndens strategi och budget 2016.

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens strategi och budget 2016.

Kompetensutvecklingsplan och introduktionsplan för avdelning Barn och Unga, Socialförvaltningen 2016-09-01.

Mål och budget 2016-2017, Kommunfullmäktige 2015-12-07.

Personalnyckeltal Haninge kommun 2014-2016, Kommunstyrelseförvaltningen.

Personalpolitiskt program, Kommunfullmäktige (Dnr KS 190/2007)

Rapport Stadsbyggnadsförvaltningens projekt – Attrahera och behålla, Stadsbyggnadsförvaltningen.

Riktlinjer för chefsuppdraget, kommunstyrelseförvaltningen 2012.

Riktlinjer för medarbetarskapet, kommunstyrelseförvaltningen 2012.

Riktlinjer för resultat- och målsamtal, kommunstyrelseförvaltningen 2012.

Socialnämndens strategi och budget 2016-2017.

Stadsbyggnadsförvaltningens strategi och budget 2016-2017.

Utbildningsförvaltningens förbättringsplan 2016, Utbildningsförvaltningen.

Utbildningsförvaltningens årsplan 2016-2017, Utbildningsförvaltningen.

Till Kommunstyrelsen
Socialnämnden
Stadsbyggnadsnämnden
Grund- och förskolenämnden
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Granskning av kompetensförsörjning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning. Syftet har varit att analysera och bedöma om strategier, processer och rutiner för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga. Granskningen är kommunövergripande med fokus på individ- och familjeomsorg, utbildning och stadsbyggnad.

Haninge kommun har, liksom flertalet kommuner, svårigheter att knyta den kompetens som fordras på kort och lång sikt till kommunen. Samtliga granskade verksamheter vittnar om rekryteringssvårigheter som i olika grad påverkar deras effektivitet, kvalitet eller långsiktighet. Det finns inte någon samlad prognos över hur omfattande kommunens rekryteringsbehov kommer att vara de närmaste åren och inom vilka personalgrupper.

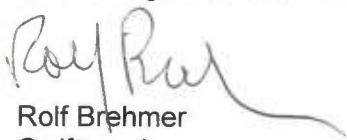
Flera av de centrala aktiviteter som granskningen belyser är på planeringsstadiet eller genomförs för första gången och mycket arbete återstår för att skapa långsiktiga processer. Det saknas i stor utsträckning rutiner för att utvärdera effekten av både strategier och insatser. Vår bedömning är att kommunstyrelsen bör verka för ett samlat grepp om ändamålsenliga former för utvärdering för att säkerställa att kommunens resurser används på ett bra sätt och ger genomslag i kompetensförsörjningsarbetet. Ett svagt varumärke upplevs vara ett hinder i arbetet.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen rekommenderar vi granskade nämnder att:

- ▶ Säkerställa kommungemensamma former för behovsanalys, i syfte att möjliggöra prioritering och planering av utvecklingsinsatser när det gäller kompetensförsörjningen.
- ▶ Säkerställa att kommunens personalpolitiska strategier inom samtliga verksamheter kopplas till ett systematiskt arbete, som omfattar behovsanalys, mål, planering och uppföljning.
- ▶ Säkerställa implementering av en gemensam strategi för utveckling av arbetsgivarvarumärket.
- ▶ Säkerställa metoder för ändamålsenliga och tydliga utvärderingar av strategier och genomförda insatser.

Granskningsrapporten överlämnas härmed till berörda nämnder. Revisionen önskar få svar angående vilka åtgärder som kommer att vidtas senast den 28 februari 2017.

För Haninge kommuns revisorer


Rolf Brähler
Ordförande


Kenneth Strömberg
Vice ordförande

För kännedom: Kommunfullmäktiges presidium