



SÖDERTÄLJE KOMMUN Kommunstyrelsen	
2016 -04- 11	
Dnr	Rnr

1 (3)  
KS20160429

2016-04-08

Tjänsteskrivelse

Kontor  
Kommunstyrelsens kontor

Handläggare

Kommunstyrelsen

## Revisionsrapport nr 10/2015 – Granskning av kompetensförsörjning

Dnr KS16/57

### Sammanfattning av ärendet

Ernst & Young har på uppdrag av Södertälje kommuns revisorer granskat kompetensförsörjningsarbetet i syfte att bedöma om det bedrivs på ett strategiskt och strukturerat sätt. Granskningen ger följande rekommendationer:

- Säkerställa att personalbehovsprognos kopplas till analys av rekryteringsproblem och strategier för hur dessa utmaningar ska mötas.
- Utarbeta en strategi för arbetet med arbetsgivarvarumärket.
- Uppmärksamma goda exempel i kommunens kompetensförsörjningsarbete och sprida mellan verksamheterna.

I föreliggande tjänsteskrivelse kommenterar förvaltningen Ernst & Young's rekommendationer. Tjänsteskrivelsen föreslås överlämnas som kommunstyrelsens svar till revisorerna.

### Beslutsunderlag

Kommunstyrelsens kontors tjänsteskrivelse den 8 april 2016  
Revisionsrapport nr 10/2015 – Granskning av kompetensförsörjning

### Ärendet

I den kommunala sektorn är det sedan länge väl känt att vissa yrkesgrupper och kompetenser är svårare än andra såväl att rekrytera som att behålla. Bristyrken i Södertälje precis som i landets övriga kommuner är alltså förskollärare och vissa lärare, sjuksköterskor till äldreomsorgen, samhällsbyggarkompetenser, utbildade undersköterskor, med flera. Bland akademikergrupperna har under senare år socionomer kommit att bli en av de mest uppmärksammade grupperna när det gäller kompetensförsörjningsproblem både

på kort och lång sikt. Personalbehovsprognoser baserade på antaganden om befolkningsutveckling och personalomsättning behöver kombineras med prognoser för verksamhetens utveckling samt hur marknadsläge med svår konkurrens ska mötas. Tekniska nämnden och Samhällsbyggnadsnämnden ger i sitt yttrande över revisorernas granskning exempel på detta, med hänvisning till hur konjunktur och tillväxt i regionen påverkar.

Arbetsgivarvarumärke – employer branding – handlar om ett målmedvetet och långsiktigt byggande av kommunikation. Mycket bottnar i budskap. Att hitta ett tilltal som attraherar och lockar ställer höga krav på att budskapet är trovärdigt. Södertälje har under de senaste åren vässat och profilerat budskapet genom att lyfta fram svåra utmaningar på ett positivt sätt. Detta har rönt uppskattning från studenter vid arbetsmarknadsdagar och mässor på universitet och högskolor runtom i landet. Kraven på trovärdighet gör att en av de viktigaste strategierna blir att fortsätta skapa stolthet hos våra egna anställda, att göra alla sex tusen medarbetare till interna ambassadörer för Södertälje. I dag finns gott om exempel på konkreta aktiviteter, till exempel kring socialtjänstens kommunikation på sociala medier. Under våren 2016 har personaldirektören och socialdirektören tillsatt en särskild strategigrupp för att ta fram åtgärder för rekrytering av socionomer. Inriktningen är att identifiera viktiga frågor för att behålla medarbetare och som samtidigt bidrar till att vi i rekryteringshänseende hävdar oss i benhård konkurrens i Stockholmsregionen.

Budskap räcker bara till en viss del, vi behöver också se över och vidareutveckla arbetsgivarerbjudandet när det gäller villkorsfrågorna. Konkurrensen om vissa grupper har vi med framförallt övrig offentlig sektor, i första hand kommuner, beroende på att man valt en utbildningsinriktning där en kommun blir den naturliga framtida arbetsgivaren. När det gäller andra grupper, i synnerhet inom samhällsbyggnadsområdet, är konkurrensen med privata näringslivet påtagligt, utöver konkurrensen med övrig offentlig sektor. Detta komplicerar situationen ytterligare då lönelägen blir ännu svårare att matcha. Andra villkorsfrågor än lön blir då viktigt att utveckla, exempelvis lokala kollektivavtal om att växla semesterdagstillägg om semesterdagar. En annan del av rekryteringsstrategierna är att knyta ett starkare, mer systematiserat samarbete med närliggande lärosäten, med fokus på de utbildningsprogram som är mest intressanta för oss. Aktiviteter kan handla om anställning av studentmedarbetare, praktik, uppsatsämnen till examensarbeten, med mera. Arbetsgivarvarumärket för Södertälje kommun behöver också, som Samhällsbyggnadsnämnden och Tekniska nämnden konstaterar i sitt yttrande, ha en stark och tydlig koppling till platsvarumärket för Södertälje för att med samma tilltal och budskap attrahera såväl nya invånare och företagare, som besökare och presumtiva medarbetare.

Såväl arbetsgivarvarumärkesarbete som att internt uppmärksamma och sprida goda exempel, handlar i hög grad om paketering och medvetna välplanerade kommunikationsinsatser. Den verksamhetsnära kommunikationen och spridningen på sociala medier för att målmedvetet skapa attraktiva bilder av Södertälje kommun som intressant arbetsgivare fyller dubbla syften – skapa intresse hos omvärlden och samtidigt öka engagemang och stolthet internt. Socialnämnden nämner i sitt yttrande över revisorernas granskning några exempel på såväl kompetensutvecklingsinsatser som marknadsföringsinsatser, som fungerar att kommunicera både internt och externt. Södertälje kommun har sedan många år en organisatorisk lösning som innebär att alla 6000 medarbetare är anställda i en och samma förvaltning, under kommunstyrelsen. Detta faktum underlättar det gemensamma arbetet som rör hela arbetsgivaren Södertälje kommun. Kompetensförsörjning är i högsta grad en gemensam angelägenhet, där verksamhetsansvariga och stödfunktioner behöver fortsätta jobba gemensamt med såväl strategier som insatser, uppföljning och analyser.

Sammanfattningsvis är förvaltningens bedömning att det i organisationen finns en stor medvetenhet om rekryteringsutmaningarna, att aktivt arbete pågår såväl lokalt som gemensamt, och att ett förbättringsområde utifrån revisorernas granskning är att skapa ännu tydligare struktur och systematik i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

#### **Kontorets förslag**

Kommunstyrelsens kontors tjänsteskrivelse lämnas som svar till kommunrevisorerna



Camilla Broo  
Tf stadsdirektör



Johan Lefverström  
Personaldirektör

SÖDERTÄLJE KOMMUN Kommunstyrelsen	
2016 -01- 29	
Önr	Rnr

Södertälje kommun  
Revisorerna

Revisionskrivelse  
2016-01-28

Till Kommunstyrelsen, socialnämnden, tekniska nämnden och  
sambhällsbyggnadsnämnden  
För kännedom: Kommunfullmäktige

### Revisionsrapport nr 10/2015 – Granskning av kompetensförsörjning

EY har på uppdrag av kommunens revisorer granskat kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen syftar till att bedöma om det bedrivs ett strategiskt och strukturerat arbete med kompetensförsörjning. Fördjupad granskning har skett inom samhällsbyggnadskontoret och social- och omsorgskontoret.

Granskningen visar att kompetensförsörjningsarbetet bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och kommunstyrelsens policy. På flera områden sker arbetet utifrån långsiktiga strategier och med tydlig struktur.

Rapporten utmynnar i flera rekommendationer till kommunstyrelsen i syfte att förbättra kompetensförsörjningen inom kommunen. Vi noterar att det i granskningen framkommer att många enheter upplever rekryteringssvårigheter inom vissa personalgrupper. En konkret och samlad analys av hur omfattande problemen är saknas dock, vilket vi anser anmärkningsvärt.

Vi önskar svar från kommunstyrelsen, socialnämnden, tekniska nämnden och samhällsbyggnadsnämnden på de noteringar och rekommendationer som framgår av rapporten. Svar önskas senast den 31 mars 2016.

För revisorerna i Södertälje kommun

Christer Björk

Sören Lekberg

SÖDERTÄLJE KOMMUN Kommunstyrelsen	
2016 -01- 29	
Dnr	Rnr

Revisionsrapport nr 10/2015  
Genomförd på uppdrag av revisorerna

# Södertälje kommun

## Granskning av kompetensförsörjning



Building a better  
working world

<b>1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor.....	3
2.3. Revisionskriterier.....	3
2.4. Ansvariga nämnder/styrelser .....	3
2.5. Metod.....	4
<b>3. Direktiv och ansvar .....</b>	<b>5</b>
3.1. Mål och budget 2015-2017.....	5
3.2. Policydokument.....	5
3.3. Roller och ansvar .....	5
<b>4. Analys och kartläggning av kompetensbehov .....</b>	<b>7</b>
4.1. Personalbehovsprognos.....	7
4.2. Medarbetarundersökningar .....	8
4.3. Analys av personalomsättning.....	9
<b>5. Strategier och arbetssätt för kompetensförsörjning .....</b>	<b>11</b>
5.1. Strategi för lönebildningen.....	11
5.2. Arbete med arbetsgivarvarumärket .....	12
5.3. Strategi för chefsförsörjning och ledarutveckling .....	13
5.4. Arbete med rekrytering och introduktion .....	14
5.5. Arbete med kompetens- och karriärutveckling.....	15
<b>6. Uppföljning .....</b>	<b>17</b>
6.1. Kommunstyrelsens och nämndernas uppföljning .....	17
6.2. Utvärderande undersökningar .....	17
<b>7. Svar på revisionsfrågor .....</b>	<b>19</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>22</b>

## 1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens revisorer granskat kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen syftar till att bedöma om det bedrivs ett strategiskt och strukturerat arbete med kompetensförsörjning. En fördjupad granskning har skett inom samhällsbyggnadskontoret och socialkontoret. Vår bedömning är att kompetensförsörjningsarbetet bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och kommunstyrelsens policy. På flera områden sker arbetet utifrån långsiktiga strategier och med tydlig struktur.

En utgångspunkt i kommunens arbete är den personalbehovsprognos som HR-avdelningen köpt av ett externt konsultbolag som utifrån befolkningsutveckling och personalsammansättning beskriver personalbehovet 2013-2023. Flera kontor har en bild av att det är svårt att tillsätta vissa vakanta tjänster. Kommunen har inte gjort någon närmare analys av de upplevda rekryteringssvårigheterna och strategier saknas gällande att det kanske inte är möjligt att rekrytera den personal som prognosen föreskriver. Vår bedömning är att det behövs en övergripande strategi som beaktar denna problematik.

För att vara en attraktiv arbetsgivare sker ett omfattande arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket. Ambitionen är att engagera ambassadörer bland de egna medarbetarna för att få spridning och trovärdighet i marknadsföringen. Arbetet har tagit avstamp i kommunens värdegrund och bedrivs både internt och externt genom en mängd olika aktiviteter. Vår bedömning är att det för dessa saknas en långsiktig strategi som säkerställer samstämmighet.

Kommunen har ett lågt löneläge i förhållande till många konkurrenter om arbetskraft. Lönebildningsarbetet har därför blivit en central insats i kompetensförsörjningsarbetet. Här bedömer vi att arbetet sker strategiskt och strukturerat. Kontoren har i sina analyser identifierat andra framgångsfaktorer än lön för att rekrytera och behålla personal, till exempel att bredda rekryteringsunderlaget, förbättra introduktionen, minskat avstånd mellan medarbetare och gruppleddare, mer inflytande på arbetsplatsen och möjlighet till karriärutveckling utan chefsuppdrag. Framgångsrika utvecklingsförsök har skett inom flera enheter. Här ser vi att HR-avdelningen kan vara behjälplig i att utifrån de goda exemplen skapa strategier och metoder som fungerar i flera verksamheter utifrån deras olika förutsättningar.

Kommunen genomför eller medverkar i en stor mängd undersökningar och utvärderingar som mäter framgång på kompetensförsörjningsområdet. Utvärderingarna är i hög grad kopplade till enskilda insatser relaterade till arbetsgivarvarumärket. Här tror vi att ett mer strategiskt varumärkesarbete kan möjliggöra en mer koncis utvärderingsmetodik.

### **Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen:**

- ▶ Säkerställer att kommunens personalbehovsprognos kopplas till en analys av rekryteringsproblem och att såväl HR-avdelningen som kontoren har strategier för hur dessa utmaningar ska mötas.
- ▶ Utarbetar en strategi för arbetet med arbetsgivarvarumärket, för att säkerställa att kontorens insatser sker långsiktigt, ingår i ett sammanhang och förmedlar en enhetlig bild av kommunen som arbetsgivare.
- ▶ Tillser att HR-avdelningen uppmärksammar goda exempel i kontorens kompetensförsörjningsarbete och utifrån dessa utarbetar nya processer och rutiner som kan tillämpas i flera verksamheter.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens är en viktig faktor för att öka verksamheternas måluppfyllelse.

Kommande pensionsavgångar, personalomsättning och relativt hög sjukfrånvaro medför risk för framtida kompetensbrist. Därtill ger den demografiska utvecklingen ett ökat tryck på kommunala tjänster.

Kvaliteten i de tjänster som utförs är beroende av att investeringar sker i medarbetarnas kompetensutveckling. Kompetensbrist innebär risk för såväl försämrad kvalitet som ökade kostnader. Möjligheterna till kompetensutveckling har också stor betydelse för den enskildes engagemang och kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

För att säkerställa att rätt kompetenser rekryteras alternativt behålls krävs strategiskt arbete.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om det bedrivs ett strategiskt och strukturerat arbete med kompetensförsörjning.

Följande frågor besvaras:

- ▶ Vilka underlag har kommunstyrelsen för att bedöma behovet av personal/kompetens på kort och lång sikt?
- ▶ Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att vara en attraktiv arbetsgivare?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att behålla medarbetare, däribland nyckelgrupper?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att tillvarata medarbetarnas kompetens på bästa sätt?
- ▶ Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?
- ▶ Har de differentierade lönerna som riktats till prioriterade grupper givit önskad effekt?
- ▶ Vilka avvägningar görs mellan nyttjande av bemanningskonsulter och anställd personal inom olika områden?

### 2.3. Revisionskriterier

- ▶ Kommunallagens avsnitt om intern kontroll
- ▶ Mål & Budget med fokus på de långsiktiga målen för kommunen som arbetsgivare

### 2.4. Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen avser kommunstyrelsen.



## **2.5. Metod**

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har skett med personaldirektör vid kommunstyrelsens kontor. Intervjuer har också skett med t.f. social- och omsorgsdirektör, resultatenhetschef för barn- och ungdomsmottagande, verksamhetsutvecklare vid enheten för försörjningsstöd samt kompetensutvecklingsansvarig inom äldreomsorgen. Inom samhällsbyggnadskontoret har intervjuer skett med samhällsbyggnadsdirektör, med plan- och bygglovschef samt med en HR-specialist på HR-avdelningen som ger chefsstöd till samhällsbyggnadskontoret.

De intervjuade har beretts möjlighet att ta del av och ge sina synpunkter på utkastet, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som granskats. Slutsatserna och revisionsbedömningarna ansvarar EY för.

### 3. Direktiv och ansvar

I detta avsnitt behandlas kortfattat de direktiv och styrdokument som avser kompetensförsörjning i kommunen.

#### 3.1. Mål och budget 2015-2017

Kommunfullmäktige anger i mål och budget att Södertälje kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som har tydliga krav och förväntningar på medarbetarnas insatser, som tillvaratar medarbetarnas olikheter och som ger bra stöd för utveckling. Den långsiktiga arbetsgivarpolitiken syftar till att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens för att öka verksamheternas målpåfyllelse. Kommunfullmäktiges långsiktiga mål i arbetet är:

- ▶ Index för hållbart medarbetarengagemang ska bibehållas eller öka för verksamheter med låga värden.
- ▶ Kommunen ska ha en god personalförsörjning av de nyckelgrupper som identifierats i prognoserna för framtida bemanning.
- ▶ Lika lön för likvärdiga yrken och kvinnors totala medianlön i förhållande till männens totala medianlön ska öka.

Beskrivningen av inriktning för 2015-2017 nämner ett antal prioriterade utvecklingsområden. Ett område är ett mer strategiskt arbete med chefsförsörjning och ledarskap. Detta innebär bland annat implementering av en professionaliserad chefsrekryteringsprocess, att fortsätta utvecklingsprogrammet för blivande ledare och att vidareutveckla insatserna för att stärka ledarskapet hos erfarna chefer. Ett annat prioriterat område är att lönepolitiken ska stödja personalförsörjningen och uppmuntra bra prestationer. För 2015 uttrycker kommunfullmäktige att framförallt erfarna socialsekreterare, lärare och undersköterskor ska prioriteras.

Frågor som rör sjukfrånvaro och hälsofrämjande arbete är också en central del i målen för arbetsgivarskapet. Denna fråga avhandlas separat i revisorernas karläggning av arbetet med sjukfrånvaro.

#### 3.2. Policydokument

I januari 2009 antog kommunstyrelsen policydokumenten *chefs- och ledarskapspolicy* och *medarbetarpolicy*. I chefs- och ledarskapspolicy betonas vikten av att kommunen har engagerade, modiga och nytänkande chefer som verkar för samhällsuppdraget och ser sig som en del av den demokratiska processen. I medarbetarpolicy finns en beskrivning av vilka förmågor, egenskaper och attityder kommunen önskar hos sina medarbetare. En medarbetare ska ta ansvar för sitt uppdrag och bidra till ständiga förbättringar av verksamheten, bemöta människor likvärdigt och ta in nya kunskaper.

Grunddragen i policydokumenten har konkretiserats, omformulerats och förenklats av HR-avdelningen och gjorts tillgängliga för medarbetare på intranätet och i form av broschyren *Krav och förväntningar* (mer information om detta i avsnitt 5.2).

#### 3.3. Roller och ansvar

I kommunstyrelsens reglemente framgår att alla kommunens arbetstagare ingår i den samlade kommunförvaltningen, som är underställd kommunstyrelsen och ställs till övriga näm-



Building a better  
working world

ders förfogande. Kommunstyrelsen ansvarar för frågor som rör förhållandet mellan kommunen och dess arbetstagare. Bland annat ska styrelsen föra kommunens talan i mål och ärenden som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Kommunstyrelsens personalutskott ansvarar bland annat för att hantera centrala och lokala avtal samt sådana beslut om personalfrågor som inte är reglerade på annat sätt i kommunstyrelsens delegationsordning. Personaldirektör har enligt delegationsordning ansvar för frågor som rör användning av personalavvecklingsanslaget och frågor som rör utmärkelser till anställda efter lång tids tjänst.

Enligt personaldirektören står kompetensförsörjningsfrågorna högt på kommunstyrelsens agenda och framförallt för dess personalutskott. I utskottet diskuteras strategiska arbetsgivarfrågor. Personaldirektören upplever att det finns en förståelse för att verksamheterna har olika förutsättningar och att strategierna i kompetensförsörjningsarbetet måste anpassas till respektive verksamhet.

På kommunstyrelsens kontor finns en HR-avdelning med 34 anställda som leds av personaldirektören. HR-avdelningen arbetar bland annat med att stötta chefer vid andra kontor för att säkra kvalitet, effektivitet och enhetlighet i arbetsgivarfrågor samt bistå med HR-expertis vid utveckling av kontorens verksamheter. Det är HR-avdelningen som tar fram strategier, policy, planer och processer och svarar för uppföljning, analyser och förbättringsförslag.

Personalmyndighetsärenden som anställning, disciplinpåföljd eller uppsägning har delegerats till respektive kontorschef. Lönesättning anses, med undantag för vissa centrala tjänster, vara verkställighetsåtgärder och inte delegation.

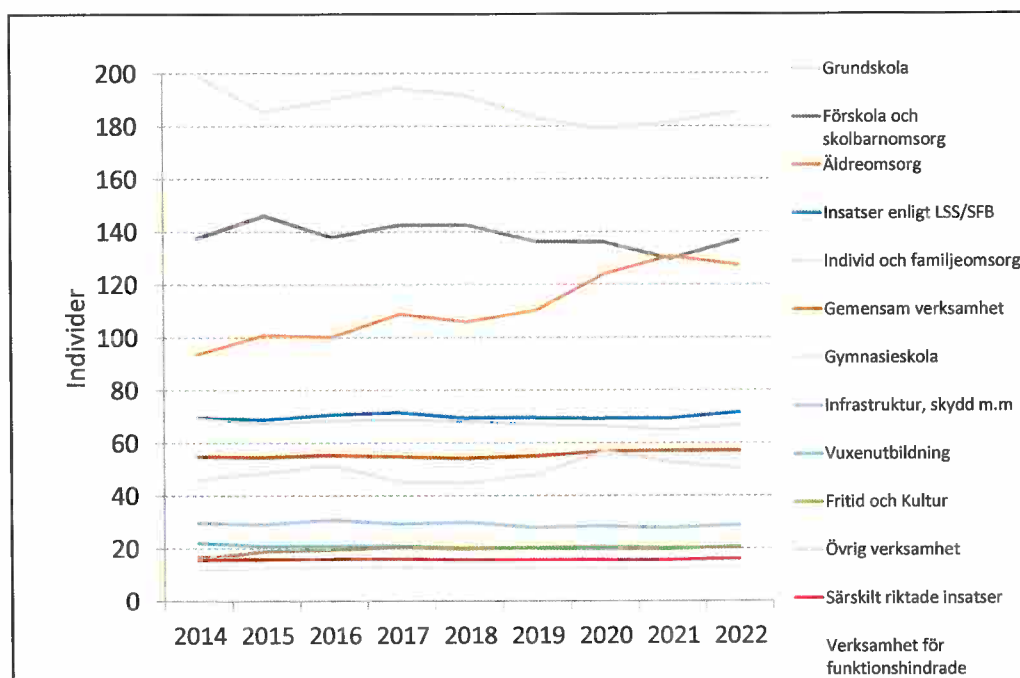
## 4. Analys och kartläggning av kompetensbehov

### 4.1. Personalbehovsprognos

För att få en bild av det långsiktiga personalbehovet anlätade HR-avdelningen konsultföretaget SWECO som i januari 2014 levererade en prognos för rekryteringsbehovet 2013-2022. Prognosen bygger på antaganden om personalens rörlighet, sysselsättningsgrad, åldersfördelning och prognostiserad befolkningsutveckling i kommunen. Prognosen bygger också på antagandet om oförändrad fördelning mellan kommunal och enskild verksamhet samt att det råder balans mellan kommunens behov och den personal som finns idag. Prognosen presenterar rekryteringsbehov per verksamhet, men omfattar inte någon analys av utmaningar eller hinder i denna rekrytering.

Enligt prognosen kommer personalbehovet att öka mest inom äldreomsorgen med 22 % fram till 2022, inom grundskola och gymnasieutbildning med 16 % och inom förskola med 12 %. I antal personer innebär detta 190 fler anställda i äldreomsorgen, 180 fler anställda i grundskola och 50 fler anställda i gymnasieskola samt 120 fler anställda i förskola. Utöver att verksamheten växer måste personer som under denna period lämnar arbetet också ersättas. Bilden nedan visar SWECOS prognos över det totala rekryteringsbehovet per verksamhet och år. Åldersfördelningen tyder på att för kommunen som helhet kommer färre anställda att vara nära pensionsålder år 2022, vilket minskar pensionsavgångarna men istället ökar den övriga omsättningen eftersom yngre medarbetare i högre grad tenderar att byta arbetsplats.

Figur 1- Rekryteringsbehov per verksamhet (SWECO 2014 s. 7)



Prognosen har diskuterats i kontorens ledningsgrupper. Med utgångspunkt i prognosen har kontoren till HR-avdelningen fått beskriva vilka insatser de genomför på personalområdet, vilka behov de ser framöver och vilket stöd de vill ha av kommunstyrelsekontoret.

Den övergripande slutsatsen är att behoven inom vissa yrkesgrupper är större än vad prognosen ger intryck av, eftersom det inte råder balans mellan dagens personalstyrka och det faktiska behovet. Det finns tjänster som är långvarigt vakanta, tjänster där personalen idag saknar rätt kompetens samt enheter som skulle behöva förstärkas för att på ett hållbart sätt klara arbetsbelastningen. Kontoren lyfter fram chefer inom förskola och skola, lärare inom flera olika ämnen, undersköterskor och sjuksköterskor, socialsekreterare, ingenjörer och teknisk specialistkompetens, bibliotekarier, utbildade fritidsledare, arkitekter, arbetsterapeuter, erfarna idrottsplatsarbetare och projektledare som underskattade brister i prognosen. Konkreta uppskattningar av hur många anställda som saknas eller kommer att saknas inom snar framtid finns däremot inte.

Kontoren härleder rekryteringsproblemen till att kommunen har ett lågt löneläge samtidigt som det är stor konkurrens om många yrkesgrupper inom både offentlig och privat sektor. De menar också på att den utbyggda omsorgen som prognosen talar om även innebär mer planering, handläggning och tillsynsuppdrag, vilket ger större personalbehov för alla kontor. Politiska satsningar, till exempel ambitioner om mindre skolklasser och barngrupper i förskolan påverkar också personalbehovet.

Samhällsbyggnadsdirektören beskriver att den omfattande tillväxten i hela Mälardalsområdet skapar rekryteringsproblem för alla kommuner. Chef för plan- och bygglovsenheten berättar om en kritisk nationell brist på bygginspektörer inom både offentlig och privat sektor. Han härleder problemen till att plan- och bygglagen har ändrats med nya kompetenskrav som följd, vilka inte har motsvaras av hur ingenjörsutbildningen har sett ut de senaste årtiondena.

I intervjuerna med företrädare för social- och omsorgskontoret framgår att det är svårt att rekrytera socialsekreterare, men att den allra största utmaningen är att behålla nya medarbetare och hålla personalomsättningen på en hanterbar nivå. Omfattande pensionsavgångar kombinerat med en tjänsteväxling där socialassistenter ersatts av socialsekreterare har lett till att verksamheten under några års tid lidit av obalans med mycket få erfarna socialsekreterare som kan introducera och handleda nya medarbetare. Detta gav effekten att många nyanställda bara stannade ungefär 6 månader i sin tjänst. Kontoret arbetar nu mot målet att en anställd ska stanna i genomsnitt 3 år inom organisationen.

Inom omsorgsyrkena är uppskattningen att det är relativt lätt att rekrytera ny personal men att det är mycket svårt att hitta personal som har den utbildning som Socialstyrelsen rekommenderar som minimumnivå och som har tillräckliga språkkunskaper.

#### 4.2. Medarbetarundersökningar

Kommunen gör flera kartläggande undersökningar som fungerar som underlag för strategier och arbetssätt på kompetensförsörjningsområdet.

Varje år mäter kommunen medarbetarengagemanget genom en medarbetarenkät riktad till samtliga medarbetare. Den består av nio frågor kring motivation, ledarskap och styrning som utarbetats av Sveriges kommuner och landsting. Resultaten av den senaste undersökningen ska presenteras på ledningsgruppsmöten och på intranätet i februari 2016.

	2012	2013	2014	2015	Alla kommuner 2015, medel
Totalindex	77	81	75	77	78

Motivationsindex	77	82	76	78	79
Ledarskapsindex	74	78	72	74	77
Styrningsindex	78	83	76	77	79

Jämfört med övriga kommuner som genomför undersökningen ligger Södertälje något under medelvärdet på alla områden. Fördelas resultatet per verksamhet så avviker funktionshinderomsorgen med högre index än medel bland annan funktionshinderomsorg i riket (80 mot 77 i riket) medan värdena är lägst inom Kultur- och fritid (70 mot 77 i riket). Enligt personaldirektören behöver kommunen bli bättre på att använda resultatet för att utveckla verksamheten. Ett mer strukturerat arbete med de kommande resultaten planeras därför.

HR-avdelningen har beställt en totalundersökning som ställer frågan "Hur troligt är det att du skulle rekommendera Södertälje kommun som arbetsplats till en vän?". Syftet är att kunna använda ambassadörer mer effektivt i marknadsföring. Genom undersökningen får kommunen veta hur många ambassadörer som finns bland de redan anställda. Undersökningen genomfördes i maj och upprepas i december samt i maj 2016. Det första resultatet från undersökningen i maj visar på -18 % på en skala från -100 % till 100 %.

Kommunen har som ett pilotprojekt använt sig av metoden *Kraftkartan* från Institutet för arbetsliv och utveckling, för att analysera arbetssituationen i förskola, skola och hemtjänst. Syftet har varit att hitta ett nytt och mer ändamålsenligt verktyg än medarbetarundersökningar för att ge underlag för egenutveckling och förbättring. Kraftkartan består av en webbaserad interaktiv enkät där medarbetarna i fritext får besvara öppna frågor om hur de upplever sin arbetssituation. Utifrån deras svar kommer ett antal följdfrågor. Resultatet är en visualisering av medarbetarnas inställning och påverkansmöjlighet inom ett antal olika områden, till exempel resultat och mål, arbetsmiljö, kompetens och lärande eller krav och återkoppling. Med utgångspunkt från svaren hölls workshops med medarbetarna på arbetsplatsen och förbättringsförslag togs fram. Undersökningen genomfördes 2014 och utvärderades våren 2015. Erfarenheterna är mycket positiva varför arbetssättet framöver kommer att tillämpas i flera verksamheter.

#### 4.3. Analys av personalomsättning

HR-avdelningen analyserar löpande kommunens personalomsättning. Under 2014 var den totala omsättningen 10,1 % vilket innebär en minskning mot 2013 års omsättning på 11,1 %. Omsättningen var något högre inom social- och omsorgskontoret med 11,1 % 2014, även det en minskning mot 12,3 % året innan. Inom samhällsbyggnadskontoret var omsättningen något lägre med 10,0 % 2014 vilket var en stor minskning mot 2013 års 12,8 %.

Inom socialkontoret har analyser visat att personalomsättning har en tydlig koppling till de anställdas bostadsort och att det därför kan vara strategiskt intressant att fokusera på rekrytering i närområdet. Plan- och byggchefen har gjort samma iakttagelse på sin enhet och ser en risk i att bara 9 av enhetens 36 anställda bor i Södertälje med närområde.

Andelen medarbetare äldre än 61 år har varit stadig de senaste fem åren, cirka 10 %, och inga stora förändringar beräknas i pensionsavgångstakt de närmaste åren. Undantag finns bland ingenjörer där 30 % är 61 år eller äldre och bland lärare i gymnasieskolan där 21 % är 61 år eller äldre



Building a better  
working world

Nära förknippat med kompetensförsörjningsarbetet är arbetet med hälsa och arbetsmiljö. Sjukfrånvaron har ökat de senaste åren. Detta behandlas i en särskild kartläggning av arbetet med att minska sjukfrånvaron som görs parallellt med denna granskning.

Den ökade sjukfrånvaron i kombination med rekryteringsproblem leder bland annat till ett behov av inhyrd personal. Kostnaderna för inhyrd bemanning var under 2014 följande:

Administrativa tjänster	6 097 000
Vård och omsorg	2 501 000
Förskola och skola	1 276 000
Övrigt	438 000

Intervjupersonerna från socialkontoret berättar att bemanningskonsulter förekommer till och från i verksamheten, både i den myndighetsutövande verksamheten och inom familjerätten. Uppfattningen är att bemanningskonsulter kräver mycket handledning eller rättelser i efterhand och att kontoret därför undviker att hyra in konsulter. Undantaget är om det handlar om konsulter som kommunen har en långvarig etablerad relation till, vilket är fallet i fråga om familjerättsområdet.

Samhällsbyggnadskontoret kan ta in konsulter vid arbetstoppar eller innan återbesättning sker vid vakanser. Vanligast är att tidigare medarbetare som gått i pension återkommer för att i begränsad omfattning arbeta med ärenden som de har stor erfarenhet av. Vissa utredningar kan också läggas ut på konsultföretag. Sammantaget uppges dock att temporär resursförstärkning sker i liten omfattning.

## 5. Strategier och arbetssätt för kompetensförsörjning

### 5.1. Strategi för lönebildningen

En av kommunens strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare är att förändra lönebildningen. En långsiktig strategi för lönebildning fastställdes av kommunstyrelsens personalutskott i december 2014. Ingångsvärden i analysen är personalbehovsprognosen, bedömd tillgång till arbetskraft, personalens åldersfördelning, personalomsättning, löneläge i relation till omgivningen och lönekartläggning. Strategin ska ses över årligen.

Strategin beskriver att lönespridningen får vara olika stor i olika yrken men att den inte får upplevas som orimligt stor av de berörda medarbetarna. Det ska löna sig att utvecklas i yrket. I yrken där ingångslönerna har ökat snabbt på senare år kan det vara särskilt motiverat att lönespridningen blir större, med större ökning för erfarna medarbetare som strategi för att behålla personal.

I strategin anges tre yrkesgrupper för vilka den befintliga lönestrukturen behöver förändras på lång sikt:

- ▶ Kommunen ska prioritera att höja lärarlöner för att kunna rekrytera och behålla skickliga lärare.
- ▶ Kommunen ska arbeta för att socialsekreterare ska uppleva att det är lönemässigt motiverat att stanna i kommunen.
- ▶ Kommunen ska förbättra förutsättningarna att rekrytera utbildade undersköterskor till äldreomsorgen, genom att det ska löna sig bättre att ha gymnasiekompetens jämfört med att inte ha det.

Av intervjuerna framgår att det har förts en dialog såväl i den politiska organisationen som i tjänstemannaorganisationen om betydelsen av att prioritera lönetvecklingen för några yrkesgrupper. I praktiken innebär det att vissa nämnder har fått bidra till andra nämnder som har verksamheter där de prioriterade grupperna finns.

HR-avdelningen följer upp utfallet av lönebildningsprocessen. Under 2015 har medellönen för de i lönebildningsstrategin prioriterade grupperna utvecklats enligt följande:

	Länet 2014	2014	2015	Utveckling
Socialsekreterare	30 500	28 276	29 444	4,13 %
Undersköterskor	23 790	22 868	23 687	3,58 %
Lärare	32 372	30 753	31 766	3,29 %
Totalt i kommunen	-	27 635	28 449	2,91 %

Satsningarna har ännu inte gett någon synlig effekt, enligt de intervjuade. Personaldirektören menar att det behöver gå längre tid innan det är möjligt att se effekter. De intervjuade på social- och omsorgskontoret uppfattar att flera andra kommuner och myndigheter gör lik-



nande lönesatsningar på samma yrkesgrupper och att det är fortsatt svårt att konkurrera lönemässigt.

HR-avdelningen arbetar med att ta fram en behovsanalys för 2016-2018 utifrån nylönekartläggning, handlingsplan för jämställda löner, jämförelse med andra kommuner, rekryteringsprognos och dialog med kontorschefer.

## 5.2. Arbeta med arbetsgivarvarumärket

Södertälje kommun deltog i Sveriges Kommuner och Landstings projekt *Sveriges viktigaste jobb* genom personaldirektören som ingick projektets referensgrupp. Detta har gett inspiration till kommunens arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket. Kommunen arbetar både internt och externt med att stärka varumärket och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

En viktig del i arbetet är värdegrundsarbetet som omfattar alla arbetsplatser. Kommunens värdegrund antogs 2008 och ska känneteckna medarbetarnas förhållningssätt och agerande i det dagliga arbetet. Värdegrunden baseras på tre kärnvärderingar: *medborgaren först, respekt för individen och mer än förväntat*. Kommunens arbete ska utgå från två grundläggande principer: *utgå alltid från samhällsuppdraget och olikheter är en styrka*.

HR-avdelningen har tagit fram ett stödmaterial för att förankra värdegrunden och kommunens krav och förväntningar på medarbetare och chefer. Materialet består av en powerpointpresentation, en instruktion, en film, en broschyr och en mall som är avsedda att användas som diskussionsunderlag på arbetsplatsträffar. Det finns också en informationsfolder i fickformat som innehåller en kortversion av samma information.

En annan omfattande del i arbetet med arbetsgivarvarumärkesarbetet är fokuserat på att attrahera nya medarbetare. Traditionell annonsering sker i riktade kanaler, till exempel webbsidor som förmedlar jobb inom kommunens verksamhetsområden. Kommunen medverkar också som utställare vid flera mässor och arbetsmarknadsdagar riktade till gymnasieelever och högskolestudenter på relevanta utbildningar. Arbetet organiseras av HR-avdelningen men vid branschspecifika sammanhang kan kontoren stå för närvaron för att få direkt kontakt med studenter inom sitt område. Intervjupersoner från både samhällsbyggnadskontorets och social- och omsorgskontoret berättar om sådant deltagande.

En annan del i arbetet är att kommunen tar emot praktikanter från flera utbildningar. Samhällsbyggnadskontoret har nyligen anslutit sig till *Tekniksprånget* som drivs av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). I samarbete med lärosäten ska kommunen erbjuda en betald praktik om fyra månader för de som har behörighet att söka till naturvetenskapliga utbildningar på högskolenivå. Under våren tar Södertälje emot sin första två praktikanter inom denna satsning. Social- och omsorgskontoret samarbetar med Mälardalens Högskola från vilken det kommer sjuksköterskestudenter på praktik. Socionomer vid Socialhögskolan i Stockholm samt Ersta Sköndal erbjuder också praktik. Högskolan i Gävle har under hösten startat en socionomutbildning förlagd till campus i Södertälje och denna hoppas kontoret kunna samarbeta nära med framöver. På grund av bristande elevunderlag har kommunen inte längre någon gymnasial vård- och omsorgsutbildning vilket påverkar äldreomsorgens marknadsförings- och rekryteringsmöjligheter.

För att stärka marknadsföringen arbetar kommunen för att engagera ambassadörer bland de egna medarbetarna. Syftet är att få större spridning och mer trovärdighet. Den intervjuade HR-specialisten beskriver att en viktig faktor i marknadsföringsarbetet är att den kommunicer-

rade bilden stämmer överens med medarbetarnas egen upplevelse. Medarbetarnas berättelser är därför en central utgångspunkt. HR-avdelningen driver Facebooksidan *Jobba i Södertälje* i samverkan med social- och omsorgskontoret, där kommunen sprider platsannonser och poster inlägg om rekryteringsarbetet och andra aktiviteter kommunen gör kopplat till arbetsgivarskapet. Förhoppningen är att befintliga medarbetare ska kommentera och sprida dessa inlägg vidare i sina egna sociala nätverk. Social- och omsorgskontoret driver Instagramkontot *Jobba på soc* där de anställda på kontoret turas om att genom foton dela med sig av intressanta eller roliga saker ur sitt arbetsliv.

Samhällsbyggnadsdirektören uppger att företag många gånger har en annan verktygslåda som de kan använda för att attrahera medarbetare än vad kommuner har. Det är därför viktigt att hitta och lyfta fram det som kommunen kan attrahera med. Han menar också att det är viktigt att hitta villkor som kan locka som inte handlar om lön, eftersom kommunen har svårt att konkurrera där. Samhällsbyggnadsdirektören har väckt dessa frågor hos sin nämnd och även inlett en dialog med personaldirektören. Han ser ett stort behov av att inleda arbetet med att ta fram en strategi för att väcka intresse för att arbeta just i Södertälje kommun. Utgångspunkten för arbetet bör vara att identifiera vilka önskemål de som är födda på 80- och 90-talet har samt vad som attraherar dem. Enligt samhällsbyggnadsdirektören behövs det både ett lång- och kortsiktigt arbete, där det långsiktiga arbetet bör inriktas på att stimulera grundskoleelever att välja naturvetenskapliga utbildningar samt uppmärksamma gymnasieelever på kommunen som arbetsgivare. Kommunen bör verka för ett nationellt arbete på detta område då det är ett gemensamt intresse för många aktörer att säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen.

### 5.3. Strategi för chefsförsörjning och ledarutveckling

I februari 2011 godkände kommunstyrelsen inriktningen i en strategi som beskriver hur Södertälje kommun långsiktigt ska utveckla arbetet med chefsförsörjning och ledarutveckling. Strategin beskriver hur processen ser ut vid rekrytering, introduktion, uppföljning och utveckling samt omorientering och avveckling. Målsättningen är att arbetsgivarvarumärket stärks både internt och externt genom en professionell och standardiserad rekryteringsprocess.

Kommunen erbjuder olika former av utbildning till chefer på alla nivåer. Med utgångspunkt i strategin prioriteras olika insatser vid olika tidpunkter beroende på var behovet är störst. En löpande insats är att en introduktionsutbildning till nyblivna chefer, *chefsörkort*, äger rum flera gånger varje år. Social- och omsorgskontoret arbetar under hösten 2015 med att kvalitetssäkra den egna chefsintroduktionen för att resultatenhetschefer ska få en bra introduktion till sitt nya uppdrag och de förutsättningar som råder inom socialkontoret.

HR-avdelningen samordnar målgruppsanpassade fördjupade utbildningar inom till exempel ekonomi, IT, kommunikation, arbetsmiljö, medarbetar- och lönesamtal eller arbetsrätt. Dessa genomförs efter behov, vilket fångas upp genom chefernas årliga planerings- och utvecklingssamtal (PLUS-samtal). Ledarskapsförmåga betraktas också som en kompetens som behöver underhållas och förnyas. Ledarskapsutveckling planeras i flerårsperspektiv och riktade aktiviteter genomförs årsvis, genom individuella utvecklingsprogram, seminarier och föreläsningar. Särskilda utvecklingsprogram för medarbetare som inte är chefer men som bedöms ha potential för framtida chefsuppdrag förekommer också.

För chefer inom social- och omsorgskontoret finns *utvecklingsgrupper* där enhets- och gruppchefer får möjlighet att utbyta erfarenheter och idéer för att stärka sitt ledarskap. Under hösten 2015 finns 12 grupper med 90 deltagande chefer som träffas tio gånger. Grupperna

leds av samtalsledare som även har i uppgift att föra insikter vidare till ledningsgruppen för att utveckla organisationen.

Ett viktigt område för framförhållning i chefsförsörjningsprocesser är att ha en öppen diskussion om hur chefer tänker kring den egna karriärutvecklingen. Det kan till exempel handla om önskemål om högre chefspositioner eller om att lämna ett chefsuppdrag för projektledar- och specialistuppdrag. Detta behandlas också på PLUS-samtal.

#### **5.4. Arbete med rekrytering och introduktion**

HR-avdelningen har tagit fram standardiserade rekryteringsprocesser för rekrytering av medarbetare. Under 2015 kommer HR-specialisterna att genomföra utbildningar och ge direkt stöd åt rekryterande chefer, för att förankra processen och säkerställa en mer kompetensbaserad rekrytering vid alla kontor.

Det kontor som kommit längst med att systematiskt planera sina rekryteringar är utbildningskontoret, enligt personaldirektören, som har tagit fram en rekryteringsplan under året. Där framgår att strategierna är att använda kompetens rätt, att bredda rekryteringen, att låta fler jobba mer, att förlänga arbetslivet, att visa på karriärmöjligheter, att skapa engagemang, att utnyttja tekniken, att marknadsföra jobben och att underlätta lönekarriär. Varje strategi följs av en lista med möjliga aktiviteter att genomföra.

När vakanser uppstår vid samhällsbyggnadskontoret diskuteras eventuell återbesättning i ledningsgruppen. Det är inte självklart att alla vakanser ska ersättas med en likadan tjänst. Ledningsgruppen diskuterar vilka kompetenser kontoret behöver. Ibland ger vakansen möjlighet för en befintlig medarbetare att utveckla sin kompetens och gå in i en annan roll. Kontoret går mot ett mer projektorienterat arbetssätt vilket uppges ge möjlighet till större intern rörlighet. En annan effekt är att det ökar attraktiviteten vid rekryteringar.

Socialkontorets barn- och ungdomsmottagningsenhet har svårt att rekrytera socionomer till socialsekreterartjänster. En strategi har varit att bredda rekryteringsunderlaget genom att införa en egen introduktionsutbildning med fokus på offentlig rätt, för att göra sökande med beteendevetenskaplig eller socialpedagogisk examen kvalificerade för myndighetsutövning.

Social- och omsorgskontoret har identifierat introduktionen som ett avgörande sätt att minska personalomsättningen inom socialsekreterarverksamheterna. Kontoret har skapat mentors-tjänster och etablerat ett introduktionsprogram med långsam upptrappning av arbetsbördan där nyanställda inte får egen delegation förrän efter tre månader. Kontorets verksamhetsutvecklare, systemutvecklare och senior advisors arrangerar öppna workshoptillfällen dit handläggare är välkomna för att få stöd i hela handlägningsprocessen. Uppfattningen bland de intervjuade är att omsättningen bland socialsekreterare har minskat markant och att de flesta nyanställda idag stannar 1,5-2 år. Socialkontoret strävar också efter att anställa fler studenter som vill arbeta deltid under terminerna men är intresserade av sommarvikariat på heltid. Intervjupersonerna bedömer att det är viktigt för kvaliteten eftersom möjligheten till tillräcklig introduktion är begränsad under semesterperioden.

2016-2019 genomför kommunen det EU-finansierade projektet MAP 2020 med målet att kompetensutveckla 1100 medborgare som står långt från arbetsmarknaden. Projektet har särskild inriktning på tre branscher varav en är vård- och omsorg. Social- och omsorgskontoret har förhoppningar om att projektet ska ge bättre rekryteringsförutsättningar.

### 5.5. Arbete med kompetens- och karriärutveckling

Det centrala verktyget för att fånga upp medarbetares behov och önskemål gällande kompetens- och karriärutveckling är det årliga planerings- och utvecklingssamtalet (PLUS-samtal) mellan medarbetare och chef. Även chefer har PLUS-samtal med överordnad chef.

Socialkontoret genomför vissa kontorsövergripande utbildningar. Samtliga handläggare utbildas i motiverande samtal, alla som arbetar med brukare genomgår en utbildning i hot och våld, samtliga anställda går en brandskyddsutbildning och ett 60-tal personer har under 2014-2015 genomgått en ledarskapsutbildning. Utöver de kontorsgemensamma utbildningarna tar varje enhet fram en årlig kompetensutvecklingsplan. Ett generellt problem som beskrivs av socialkontoret är att avsätta medel och fokusområden för kompetensutveckling sällan gäller i mer än ett år, ofta ännu kortare, vilket försvårar möjligheten med ett långsiktigt arbete. Möjligheterna till statsbidrag för kompetensutveckling är också mycket ojämnt fördelad mellan kontorets olika verksamheter.

Sedan 2013 har regeringen avsatt särskilda medel för att kompetensutveckla personal inom social barn- och ungdomsvård. För 2013-2015 har Social och omsorgskontoret erhållit 2,2 mnrk för sådan kompetensutveckling. Genom statliga anslag inom ramen för *omvårdnadslyftet* 2014 har ett hundratal anställda inom äldreomsorgen kunnat vidareutbildas för att nå de 1400 gymnasiepoäng som socialstyrelsens allmänna råd (SOSFS 2011:12) anger som grundläggande nivå.

Under 2005 inledde äldreomsorgen arbete med *Kravmärkt Yrkesroll* där de anställda får validera och komplettera sina baskunskaper genom en särskild process för arbetsplatslärande. Nästan alla anställda validerades under 2011-2013. Omsättningen är däremot stor och kontinuerliga insatser krävs. Kontorets uppfattning är att arbetet var lyckat och höjde baskunskaperna inom personalen. Satsningen har tappat fart av att valideringen inte räknas som motsvarande socialstyrelsens minimikrav och kommunen därför inte ser resultat i nationella kompetensjämförelser. Inga centrala insatser görs på detta område under 2015 men material och strukturer finns tillgängliga för de enheter som önskar fortsätta eller återuppta arbetet.

För att öka statusen på socialsekreteraryrket och skapa tydligare karriärvägar arbetar socialkontorets enhet för försörjningsstöd med att skapa fem tydliga karriärspår: certifierad socialsekreterare, LEAN-talang, ledare, specialiserad internkonsult eller handledare/mentor. Ambitionen är att varje anställd från och med årsskiftet ska ha möjlighet att välja spår och att kompetens- och utvecklingsinsatser ska planeras utifrån detta.

Socialkontoret upplever att systemstöd saknas för att på ett adekvat sätt följa upp kompetens och utvecklingsbehov hos hela personalgruppen. Varje gruppchef kan få överblick på sin egen personal men möjligheten till förvaltningsövergripande analyser är begränsad. Antalet anställda är för stort för att manuell överblick ska vara rimligt.

Parallellt med introduktionen betonar socialkontoret att även *uttroddningen* är viktig. Därför har kontoret en särskild process som styr hur ärenden och arbetsuppgifter lämnas över, hur avtackningen ser ut och hur den som slutar blir välkommen tillbaka. En generell iakttagelse från intervjupersonerna är att flera som lämnat deras enheter har kommit tillbaka som anställda vid senare tillfälle.



Building a better  
working world

Samhällsbyggnadskontoret har inte genomfört men planerar att genomföra en omfattande kompetensinventering för att arbetet med projektteam ska dra nytta av personalens kompetens på ett effektivt sätt, oavsett vilka arbetsuppgifter de tidigare har haft.

Plan- och byggenheten har ett paket av grundutbildningar som samtliga anställda ska gå. Detta omfattar framförallt de IT-system som används på kontoret. En grundinställning är till exempel att samtliga anställda ska ha kompetens att göra planritningar i kommunens CAD-program, för att minska behovet av externt konsultstöd.

Inom plan- och bygglovsenheten får alla anställda välja en specialistinriktning utifrån eget intresse. Det kan till exempel vara önskemål om att fokusera på bullerfrågor, riskhantering, byggen på landet eller andra vanligt förekommande teman i verksamheten. Vid medarbetarsamtal kommer medarbetaren och enhetschefen överens om ett fokus och utifrån detta fokus utformas medarbetarens kompetensplan. Enhetschefen ansvarar för att fånga upp behov som inte täcks upp av medarbetarnas kompetenser och kan i dessa fall tilldela utbildningar till någon medarbetare för att täcka behoven.

Plan- och byggchefen beskriver att Boverket och Lantmäteriet arrangerar många relevanta webbseminarier som är viktiga för enhetens och kontorets löpande fortbildning. De kan handla om nyheter i lagstiftningen eller om aktuella teman, till exempel om att bygga bostäder för unga, att hantera flyktingsituationen eller att samhällsplanera med fokus på hållbar utveckling. Webbseminarierna upplevs som en effektiv utbildningsform eftersom innehållet är aktuellt och kostnadsfritt samtidigt som personalen kan titta från sitt kontor och därefter diskutera tillsammans. Detta gör utrymmet stort att uppmuntra så många som möjligt av de berörda personerna ur personalen att följa seminarierna.

En strategi för att komma tillrätta med bristen på bygglovshandläggare är att vidareutbilda administratörer och assistenter till att kunna genomföra mer kvalificerad handläggning. Värmdö kommun arrangerar en ettårig bygglovshandläggareutbildning som riktar sig till personer med erfarenhet av annat arbete inom samhällsbyggnad. Enhetschefen berättar att administratörer med denna utbildning kan avlasta kontorets mer erfarna handläggare. Genom internt stöd och handledning kan de med tiden hantera svårare ärenden. Just nu genomgår en anställd denna utbildning.

## 6. Uppföljning

### 6.1. Kommunstyrelsens och nämndernas uppföljning

HR-avdelningen analyserar kommunens sjuktal månadsvis. Detta återrapporteras i delårsbokslut och i årsredovisning till både kommunstyrelse och nämnder. Övriga fullmäktigemål på arbetsgivarområdet följs upp årligen och återrapporteras i årsredovisningen.

2014 bedömdes kommunens måluppfyllelse på arbetsgivarområdet vara ok. Målet att öka kommunens index för hållbart medarbetarengagemang uppnås inte utan indexvärdet minskar från 81 till 75. Sjukfrånvaron ökade från 7,13 % till 7,6 % och har fortsatt öka i efterföljande delårsbokslut. Andelen chefer och specialister med utländsk bakgrund hade däremot ökat med 21 % respektive 20 % och kvinnors medianlön har ökat med en procent till att vid årsskiftet motsvara 94 % av männens medianlön.

I kommunstyrelsens och nämndernas årsredovisning ingår även bilagan personalbokslut. I denna redogörs för kommunens personalstruktur avseende bland annat personalomsättning, åldersfördelning, genomsnittlig anställningsgrad, övertidsarbete och löneläge. Personalbokslutet tar inte upp rekryteringsläget och hur många av de utlysta vakanta tjänsterna som varit svåra att tillsätta.

Av intervjuerna framgår att kompetensfrågorna är aktuella för nämnderna även om de inte har ett personalansvar. Personalen är verksamheternas viktigaste resurs och personalkostnaderna är betydande i verksamheternas budget. I verksamhetsplaneringsprocessen diskuteras därför personalbehov både i form av volymer och i form av kompetens. Personaldirektören upplever att engagemanget från nämnderna i kompetensförsörjningsfrågorna och även andra strategiska arbetsgivarfrågor är stort. En del nämnder vill ha fördjupade resonemang om vissa frågor, t ex sjukfrånvaro, och då förekommer det att medarbetare från HR-avdelningen deltar på nämndssammanträden.

### 6.2. Utvärderande undersökningar

Kommunen genomför eller medverkar i flera olika undersökningar, utvärderingar och rankings för att följa upp utvecklingen på personalområdet. Under 2015 består detta arbete av:

- ▶ Årlig mätning av index för Hållbart medarbetarengagemang (se avsnitt 4.2).
- ▶ Totalundersökning av ambassadörskap i maj 2015, december 2015 och maj 2016 av hur många anställda som rekommenderar kommunen som arbetsgivare till en vän (se avsnitt 4.2).
- ▶ En intern undersökning under hösten för att utvärdera om vårens rekryteringar har blivit lyckade. Respondenter är chefer som rekryterat personal.
- ▶ En kvalitativ intervjuundersökning som genomförs av Framtidsverket för att ta reda på hur Södertälje kommun uppfattas som arbetsgivare. Intervjupersoner är ambassadörer och chefer. Undersökningen startar under hösten 2015 och blir klar hösten 2016.
- ▶ Kommunen har valt att ingå i Universums företagsranking Företagsbarometern, där studenter vid universitet och högskolor får rösta fram en topplista över mest attraktiva arbetsgivare. Medverkande studenter under 2014 kategoriserades i grupperna ekonomi, civilingenjörer, högskoleingenjörer, data/IT, juridik och fastighetsmäklare. Södertälje kommun förekom inte på topp 100-listan för någon grupp under föregående

år. Analys av föregående års resultat genomfördes i maj och fördjupad analys görs i november.

- ▶ Varje år utser företaget Jobtip Sveriges mest spännande företag att arbeta på. En separat kategori finns för karriär i offentlig sektor. Juryn har utsett Södertälje till en av Sveriges karriärkommuner 2015, vilket innebär att de genom intervjuer och granskning av extern kommunikation har bedömt Södertälje som en av de 20 mest spännande kommunerna att arbeta i.

## 7. Svar på revisionsfrågor

Fråga	Svar
<i>Vilka underlag har kommunstyrelsen för att bedöma behovet av personal/kompetens på kort och lång sikt?</i>	<p>Genom en personalbehovsprognos utarbetad av SWECO har kommunen fått en bild av personalomsättning och behov under perioden 2013-2022. Prognosen utgår primärt från beräknad befolkningsutveckling och nuvarande personalsammansättning.</p> <p>Personalens åldersfördelning, omsättning och löneläge analyseras löpande av HR-avdelningen.</p>
<i>Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?</i>	<p>Varje kontor har kompletterat SWECOS personalbehovsprognos med interna reflektioner kring behov och insatser. Reflektionerna är i hög grad inriktade på att belysa de rekryteringsproblem som finns och varför många tjänster är svåra att tillsätta. Dessa analyser är i hög grad en fråga om uppfattningar och känsla och konkreta kartläggningar saknas.</p> <p>Medarbetarnas uppfattning om motivation, ledarskap och styrning följs upp genom en årlig medarbetarenkät. Resultatet visar på alla områden en ökning mot 2014, men en minskning mot 2013. Enkätresultaten bryts ner per verksamhet och enhet för att användas i förbättringsarbete.</p>
<i>Vilka strategier tillämpas för att vara en attraktiv arbetsgivare?</i>	<p>En strategi för att bli en mer attraktiv arbetsgivare är att se över lönebildningen och höja lönerna för prioriterade bristyrkesgrupper. Flera av kontoren anser att ett av rekryteringsproblemen är att kommunen ligger lägre lönemässigt än genomsnittet i länet. Enligt lönebildningsstrategin ska lärare och undersköterskor prioriteras av rekryteringssskäl under 2015.</p> <p>Kommunen driver ett värdegrundsarbete som omfattar alla arbetsplatser. HR-avdelningen har tagit fram stödmaterial för att förankra värdegrunden hos alla medarbetare och uppmuntra till diskussion.</p> <p>För att marknadsföra kommunen tillämpas flera strategier. En är att arbeta med ambassadörskap och att sprida medarbetarnas egna berättelser som en del i marknadsföringen, eller att få medarbetare att själva sprida kunskap om kommunen som arbetsgivare i sina sociala nätverk. En annan strategi är att samarbeta med skolor för att attrahera studenter inom relevanta yrkesområden. Detta sker genom praktikplatser och genom deltagande vid mässor och arbetsmarknadsdagar.</p>
<i>Vilka strategier tillämpas för att behålla medarbetare, däribland nyckelgrup-</i>	<p>Lönebildningsstrategin uppmuntrar till högre lönespridning för erfarna medarbetare i yrkesgrupper där ingångslönerna har ökat mycket. Under 2015 är den utta-</p>



per?

lade satsningen på socialsekreterare att öka lönerna för erfarna medarbetare i syfte att behålla dem.

Inom vissa delar av social- och omsorgskontoret har personalomsättning bland nyanställda varit ett stort problem. En strategi för att bemöta detta har varit bättre introduktionsprogram med mentorskap och gradvis ökning av arbetsuppgifter, vilket har gett gott resultat.

Inom både samhällsbyggnadskontoret och social- och omsorgskontoret kan medarbetare förbidas för att bli kvalificerade för nya arbetsuppgifter, t.ex. att gå från administration till handläggning.

*Vilka strategier tillämpas för att tillvarata medarbetarnas kompetens på bästa sätt?*

För chefer finns en tydlig utvecklingsstrategi. Årligen arrangeras både introduktionskurser och fördjupningsutbildningar av HR-avdelningen. Ledarskapsutveckling planeras individuellt ur ett flerårsperspektiv. Särskilda utvecklingsprogram finns för potentiella framtida chefer. Kontoren gör härutöver varierande insatser för chefsutveckling och erfarenhetsutbyte.

Samhällsbyggnadskontoret har börjat arbeta enligt en projektmodell som nyttjar personalens kompetenser på ett mer effektivt och främjar intern rörlighet.

Inom delar av både social- och omsorgskontoret och samhällsbyggnadskontoret finns möjlighet till specialisering och medarbetarna kan påverka kompetensutveckling och arbetsuppgifter. Inom äldreomsorgen har *Kravmärkt yrkesroll*, en modell för validering och arbetsplatslärande, länge tillämpats. Nya centrala insatser genomförs inte men material står till enheternas förfogande.

*Vilka avvägningar görs mellan nyttjande av bemanningskonsulter och anställd personal inom olika områden?*

Bemanningskonsulter nyttjas framförallt som en följd av ökande sjukfrånvaro och rekryteringsproblem.

Intervjupersonerna från socialkontoret berättar att bemanningskonsulter kräver mycket handledning eller efterarbete från handläggare, vilket gör att de undviker konsulter. På vissa områden, till exempel inom familjerätt, har kontoret långvariga relationer till välfungerande konsulter och de används som ett sätt att avlasta enheter vid rekryteringssvårigheter eller hög omsättning.

På samhällsbyggnadskontoret består merparten av konsulterna av pensionerade före detta medarbetare som vill fortsätta arbeta i begränsad omfattning. I viss mån läggs utredningsarbeten på konsulter som har särskild expertkompetens som saknas inom kontoret.

*Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?*

Arbetet utvärderas genom flera undersökningar.

Arbetsgivarvarumärket följs upp genom en totalunder-



Building a better  
working world

sökning av hur många medarbetare som skulle rekommendera kommunen som arbetsplats till en vän. Utgångsläget från maj 2015 är -18% på skalan -100 % till 100 %. Undersökningen kommer att följas upp i december samt i maj 2016. En kvalitativ intervjuundersökning på samma tema inleds under hösten 2015.

Genom *Hållbart medarbetarengagemang* följer kommunen medarbetarnas bild av motivation, ledning och styrning. Nya och mer ändamålsenliga metoder för medarbetarundersökningar undersöks, bland annat genom pilotprojekt med *Kraftkartan* i vissa verksamheter.

Intern undersökning genomförs av HR-avdelningen som intervjuar chefer som rekryterat under året kring hur det gick och om rekryteringarna blev lyckade.

Kontinuerlig uppföljning görs av personalomsättning och lönebildning.

*Har de differentierade lönerna som riktats till prioriterade grupper givit önskad effekt?*

Löneutvecklingen för socialsekreterare, undersköterskor och lärare har under 2015 varit högre än den genomsnittliga utvecklingen i kommunen. De prioriterade gruppernas medellöner är fortfarande lägre än genomsnittet i länet. Intervjupersonerna menar att det är för tidigt att se några konkreta effekter av lönesatsningarna.

Södertälje den 30 januari 2016

Nina Högberg

Lena Joelsson

## **Källförteckning**

*Aktivitetsplan EB 2015, HR-avdelningen*

*Ansökan MAP 2020 (Dnr ESF 2015/00311)*

*Arbetsgivarvarumärke – Tidsplan och arbets sätt, HR-avdelningen*

*Arbetsplan 2015, HR-avdelningen, Social- och omsorgskontorets barn- och ungdomsenhet*

*Chefs- och ledarskapspolicy, kommunstyrelsen 2009-01-30*

*Chefsintroduktion – frågeställningar, Social- och omsorgskontoret*

*Delårsrapport per den 30 april 2014 och helårsrapport för kommunen, Kommunstyrelsen (KS 15/187).*

*Delårsrapport per den 30 april 2014 och helårsrapport för kommunen, Kommunstyrelsen (KS 15/187).*

*Förteckning över pågående och kommande mätningar, HR-avdelningen*

*Genomgång personalbehovsprognos, HR-avdelningen*

*Kompetensförsörjning 2015, Social- och omsorgskontoret*

*Kompetensförsörjningsstrategi, Social- och omsorgskontoret*

*Kompetensutvecklingsplan 2015, SK Vuxenheten, SK Äldreomsorgsenheten, SK Barn och ungdom,*

*Kvalitetssäkrad chefsintroduktion, Social- och omsorgskontoret*

*Långsiktig strategi för lönebildningen i Södertälje kommun, Kommunstyrelsens personalutskott 2014-12-04*

*Medarbetarpolicy, kommunstyrelsen 2009-01-30*

*Omvårdnadslyftet 2011-HT 2015, Social- och omsorgskontoret*

*Personalbehovsprognos Södertälje 2013-2022 v2, SWECO (2014)*

*Presentation av utfall LÖV 2015, HR-avdelningen*

*Rekryteringsplan 2015-08-30, Utbildningskontoret*

*Strategi för chefsförsörjning och ledarutveckling (Dnr KS 11/23)*

*Södertälje kommuns värdegrund*

*Utvecklingsgrupp (informationsblad), Social- och omsorgskontoret*