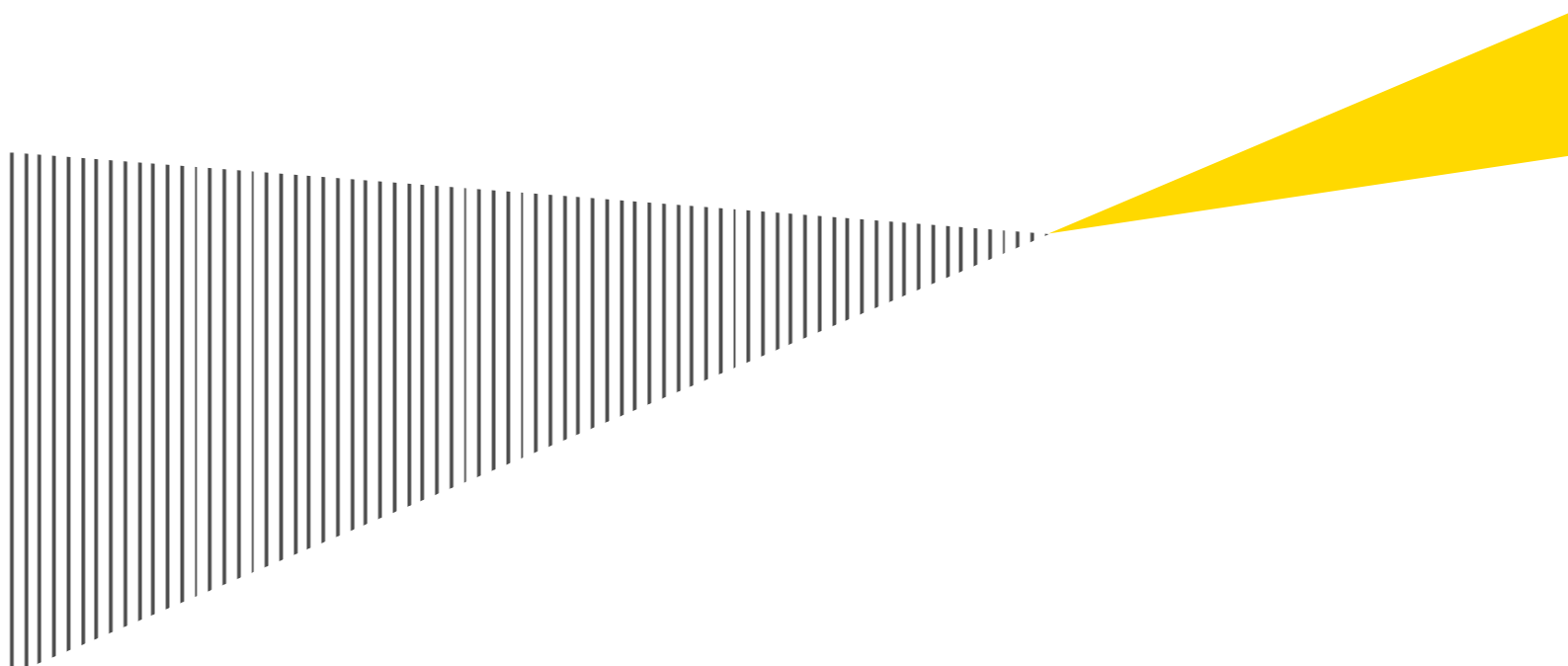


# Haninge kommun

## Granskning av kompetensförsörjning



## Innehåll

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Sammanfattning .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>2</b> | <b>Inledning .....</b>  | <b>4</b>  |
| 2.1      | Bakgrund.....   | 4         |
| 2.2      | Syfte och avgränsning .....   | 4         |
| 2.4      | Genomförande .....  | 4         |
| 2.5      | Revisionsfrågor .....   | 4         |
| <b>3</b> | <b>Ansvar och styrning.....</b>                                       | <b>5</b>  |
| 3.1      | Ansvar och roller .....   | 5         |
| 3.2      | Styrning.....   | 6         |
| 3.3      | Kommentar.....  | 7         |
| <b>4</b> | <b>Kompetensförsörjning – analyser, strategier och åtgärder .....</b> | <b>8</b>  |
| 4.1      | Analyser och strategier.....  | 8         |
| 4.2      | Åtgärder och stöd.....  | 11        |
| 4.3      | Kommentarer .....   | 12        |
| <b>5</b> | <b>Arbete inom två förvaltningar.....</b>                             | <b>13</b> |
| 5.1      | Utbildningsförvaltningen .....  | 13        |
| 5.2      | Stadsbyggnadsförvaltningen .....                                      | 15        |
| 5.3      | Kommentar.....  | 17        |

### Bilaga 1 . Sammanställning av personalstatistiken 2009

### Källförteckning

## 1 Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hanninge kommun granskat kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att belysa och bedöma kommunens analyser och strategier för att hantera behoven av kompetensförsörjning utifrån bl.a. kommande pensionsavgångar. Granskningen har avgränsats till det kommunövergripande arbetet samt till det arbete som sker inom grund- och förskolenämnden samt stadsbyggnadsnämnden.

I det årliga personalbokslutet presenteras statistik som utgör underlag för bedömningen av kommunens personalbehov på kort och lång sikt. Det är viktigt att förvaltningarna inser vikten av att göra både kortsiktiga och långsiktiga analyser för att verksamheten inte ska lida brist på väsentlig kompetens.

I personalbokslutet framgår att det finns skillnader i behov mellan förvaltningar och yrkesgrupper. Antalet pensionsavgångar kommer framförallt att öka inom grupper som t.ex. lärare, rektorer och barnskötare. I den årliga löneanalysen gör respektive förvaltning utblickar där de presenterar sina specifika behov. Analysen visar bl.a. att vissa förvaltningar har generellt svårt att locka till sig nya medarbetare (t.ex. stadsbyggnadsnämnden), medan andra svårt att rekrytera erfaren personal med speciell kompetens och erfarenhet (t.ex. socialnämnden).

Kommunen gör årliga omvärldsanalyser som berör olika områden, bl.a. kompetensförsörjning. Slutsatserna som analysen mynnar ut i speglar sig i kommunens budget- och planeringsarbete. Omvärldsanalyserna och den omvärldsbevakning som sker ger kommunen goda underlag i arbetet med att förutspå kommande behov och utvecklingsområden.

Respektive förvaltningschef ansvarar ytterst för sin verksamhets kompetensförsörjning. Direktiv för kommunens kompetensförsörjningsarbete återfinns främst i det personalpolitiska programmet. I programmet fastslås vilka strategier kommunen prioriterat inom ramen för kompetensförsörjning. Utifrån det personalpolitiska programmet ska nämnder/styrelser i samband med budgetarbetet besluta om vilka prioriteringar som ska göras utifrån programmet strategier. Det personalpolitiska programmet ger förvaltningarna en bra grund att stå på i sitt arbete med att utveckla sitt eget arbete kring kompetensförsörjningsfrågorna utifrån olika prioriteringar. Det är synligt att vissa insatser redan skett inom ramen för det personalpolitiska programmet. Kommunen har t.ex. anordnat utbildning i kompetensbaserad rekrytering och utbildningsförvaltningen är en förvaltning som sett positiva effekter av utbildningen.

Personalavdelningen håller även på att arbeta fram en kompetensförsörjningsprocess vilken avser att innehålla tydligt definierade aktiviteter. Processen torde därför bli ett bra stöd till förvaltningarna framöver.

Den nybildade/ombildade personalavdelningen ska vara ett stöd till förvaltningarna i frågor som bl.a. berör kompetensförsörjning. Kommunens chefer ansvarar själva för att söka stöd hos personalavdelningen. Den nybildade personalavdelningen är så pass ny att det inte går att uttala sig om stödet från personalavdelningen är tillräckligt. Granskningen visar dock att förvaltningar har både positiva och negativa erfarenheter av den nya personalavdelningen. Det är viktigt att roller och ansvar mellan förvaltningarna och personalavdelningen tydliggörs. Kommunen behöver skapa ett förhållningssätt där det tydliggörs att personalavdelningen ska vara ett stöd till förvaltningarna.

Nämnderna/förvaltningarna har antagit strategier och åtaganden för att Hanninge kommun ska bli en attraktiv arbetsgivare. Det är viktigt att innebörden av "attraktiv arbetsgivare" är tydlig för medarbetarna och att ledorden synliggörs i kommunen.

Både utbildningsförvaltningen och stadsbyggnadsförvaltningen har svårigheter att rekrytera vissa kompetenser. Utbildningsförvaltningen redogör i sin kvalitetsredovisning för vilka åtgärder som ska genomföras för att förvaltningens kompetens ska öka. De båda förvaltningarna bedriver ett framåtsyftande arbete vilket innebär att de har kunskap om och insyn i verksamheternas kompetensbehov. Utifrån behoven är det viktigt att förvaltningarna sätter upp tydliga mål och mätetal för hur åtgärderna ska kunna utvärderas och utvecklas vidare.

Vi bedömer som helhet att Haninge kommun arbetar strategiskt med kompetensförsörjning. Det görs olika typer av analyser och det finns strategier för hur kommunen ska hantera kommande kompetensförsörjningsbehov.

Inför det fortsatta arbetet rekommenderar vi att kommunen *generellt* arbetar vidare med följande områden:

- ▶ Samtliga förvaltningar bör säkerställa att analyser av personalbehov och kompetensförsörjning inom respektive förvaltning håller en hög kvalitet.
- ▶ De kommunövergripande analyserna kan utvecklas ytterligare genom att det görs en sammanställning per förvaltning (i en tabell) av faktorer som t.ex. sjukfrånvaro, personalrörlighet, pensionsavgångar, behovsförändring samt rekryteringsbehov med syfte att få en samlad uppfattning av kompetensförsörjningsbehoven.
- ▶ Det finns behov av att tydliggöra ansvarsfördelning och roller mellan förvaltningarna och personalavdelningen.

Inför det fortsatta arbetet rekommenderar vi att *grund- och förskolenämnden* utvecklar följande område:

- ▶ Stärker kopplingen till det personalpolitiska programmet.
- ▶ Skapa tydligt formulerade strategier med tillhörande aktiviteter för hur förvaltningen ska öka andelen utbildade lärare.

Inför det fortsatta arbetet rekommenderar vi att *stadsbyggnadsnämnden* utvecklar följande områden:

- ▶ Genomför marknadsföringsinsatser gentemot universitet och högskolor.
- ▶ Stärker kopplingen mellan planen för strategisk kompetensförsörjning och det politiska programmet.

## 2 Inledning

### 2.1 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 krav som ställs enligt lagstiftning. Kommande pensionsavgångar, personalomsättning och relativt hög sjukfrånvaro medför en risk för en framtida kompetensbrist. Därtill innebär den demografiska utvecklingen och kommunens expansion ett ökat tryck på kommunala tjänster.

Kvaliteten i de tjänster som utförs är beroende av att investeringar sker i medarbetarnas utbildning och fortbildning. Kompetensbrister 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.

Haninge kommun har arbetat fram ett personalpolitiskt program med ett tydligt och verksamhetsinriktat mål – *att bedriva den bästa kommunala verksamheten*. Målet definierar fem personalpolitiska områden med tillhörande strategier. En av strategierna är kompetensförsörjning. Sedan en tid arbetar kommunen även med kompetensbaserad rekrytering och samtliga ledningsgrupper är utbildade i metoden.

### 2.2 Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är att belysa och bedöma kommunens analyser och strategier för att hantera behoven av kompetensförsörjning utifrån bl.a. kommande pensionsavgångar.

Granskningen avgränsas till det kommunövergripande arbete som sker och till grund- och förskolenämnden samt stadsbyggnadsnämnden.

### 2.4 Genomförande

Granskningen baseras på dokumentstudier och intervjuer. Granskade dokument framgår av källförteckningen.

Följande personer har intervjuats:

- ▶ HR-direktör
- ▶ Enhetschef för kompetensenheten
- ▶ Förvaltningschef utbildningsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef stadsbyggnadsförvaltningen

### 2.5 Revisionsfrågor

Granskningen har utgått från följande revisionsfrågor:

#### *Kartläggning och analys*

- ▶ Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens/personalbehovet på kort och lång sikt? Vilka slutsatser dras/har dragits?
- ▶ Vilka skillnader finns i behov mellan förvaltningar och yrkesgrupper?
- ▶ Hur ser roll- och ansvarsfördelning ut beträffande kompetensförsörjningsfrågorna?

- ▶ Vilka analyser görs av omvärldsförändringar?

#### Åtgärder

- ▶ Vilka åtgärder har vidtagits utifrån de analyser och slutsatser som dragits?
- ▶ Vilka är effekterna av vidtagna åtgärder ex. beträffande rekrytering av vissa kritiska yrkesgrupper?
- ▶ Har tillräckliga åtgärder vidtagits?
- ▶ Hur hanteras omvärldsförändringar? Hur speglar sig dessa i kommunen?
- ▶ Vilka åtgärder görs beträffande att vara en attraktiv arbetsgivare?
- ▶ Vilket stöd ges till ledning och ansvariga chefer?

#### Strategier

- ▶ Vilka strategier har fastställts för att säkra den framtida kompetensförsörjningen?
- ▶ Hur ser den övergripande planeringen av kommunens personalförsörjning ut inom olika kompetensområden?

## 3 Ansvar och styrning

### 3.1 Ansvar och roller

Kommunstyrelsen gav i september 2008 kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att utreda och bedöma möjligheterna att samordna administrativa resurser som tidigare fanns på respektive förvaltning. Syftet med en samordning skulle vara att sänka de sammanlagda kostnaderna med bibehållen eller högre kvalitet. Kommunstyrelsen beslutade i maj 2009 att genomföra en organisationsförändring inom bl.a. personalområdet. Förändringen trädde i kraft i januari 2010 och innebär, enligt utredningen, att spetskompetenser inte behöver byggas upp inom respektive förvaltning och de behöver inte utarbeta egna rutiner eller arbetsätt.

Sedan januari finns det en nybildad/ombildad avdelning inom kommunstyrelseförvaltningen dit samtliga personalresurser centraliserats. Personalavdelningen ska ha ett "helikopterperspektiv" och genom att de arbetar mot samtliga förvaltningar kan de sprida goda exempel över förvaltningsgränserna. Avdelningen har det övergripande arbetsgivaransvaret och ansvarar för frågor som strategisk utveckling av personalpolitiken, pensions- och försäkringsfrågor samt kompetensförsörjning. Det är totalt 23 personalhandläggare som arbetar med personalfrågor under ledning av HR-direktören.

Personalhandläggarna arbetade tidigare på förvaltningarna som var och en hade sin personalresurs. Utbildningsförvaltningen hade till skillnad från de andra förvaltningarna 6-7 personalhandläggare. Handläggarna utgjorde ett stöd för förvaltningscheferna/cheferna i personalfrågor. Personalavdelningen har i en övergångsperiod haft kontaktmannaskap gentemot förvaltningarna för att stötta chefer då den nya personalavdelningen infördes. Enhetscheferna på den nya personalavdelningen är numera adjungerade till förvaltningarnas ledningsgrupper och medverkar på ledningsgruppsmöten för att kunna stötta ledningen samt fånga upp signaler.

Förvaltningscheferna är, som tidigare, ytterst ansvariga för sin verksamhets kompetensförsörjning och ska använda personalavdelningen som stöd. Cheferna i kommunen ansvarar själva för att ta en kontakt med personalavdelningen vid behov. Enligt de intervjuade finns det olika uppfattningar om centraliseringen och hur denna påverkar förvaltningarna. Generellt är förvaltningschefernas förväntningar på personalavdelningen höga. De större förvaltningar-

na är mer kritiska till förändringen då den inneburit ett minskat stöd i personalfrågorna, medan de mindre förvaltningarna generellt är mer nöjda. De större förvaltningarna hade tidigare ett utvecklat stöd från den egna personalresursen vilken var väl insatt i frågor samt behjälplig med att ta fram underlag och göra analyser.

Enligt utbildningsförvaltningens förvaltningschef är det negativt att personalstödet "försvunnit längre bort". Uppfattningen är att resurserna reducerats men att ansvaret kvarstår. Detta har bl.a. inneburit att både förvaltningsledningen, förskolechefer och rektorer fått mer jobb med frågor som rör personal något som upptar värdefull tid, menar förvaltningschefen. Politiker- nas och förvaltningsledningens budskap till förskolechefer och rektorer är dessutom att de ska fokusera på att leda sin verksamhet och ta ansvar för elevernas resultat. Administrativa delar rörande ekonomi och personal ska därmed delegeras. Risker med dagens organisation är att förvaltningarna bygger upp egen kompetens inom personalområdet, enligt förvaltningschefen.

Förvaltningschefen för stadsbyggnadsförvaltningen, som är en liten förvaltning, bedömer att centraliseringen gjort dem mindre sårbara vid t.ex. sjukdom eller semester i och med att de kan vända sig till fler än en person, som det var tidigare. Det är dock för tidigt att uttala sig om stödet från personalavdelningen är tillräckligt med tanke på den korta tid organisationen funnits, menar förvaltningschefen.

## **3.2 Styrning**

### **3.2.1 Mål & Budget**

I Haninge utgår personalpolitiken från visionen att "Haninge är Sveriges bästa kommunala arbetsgivare och bedriver Sveriges bästa kommunala verksamhet".

De mål som kommunfullmäktige beslutat om i Mål & Budget 2010-2011 innefattar bl.a. "attraktiv arbetsgivare". Ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare och för att kunna bedriva verksamhet med god kvalitet är att rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens. Kommunen eftersträvar även en tydlig organisation, ett gott ledarskap och väl definierade och avvägda arbetsuppgifter vilket innebär att personalens kompetens och kapacitet tillvaratas på bästa sätt. Alla anställda ska även få den information de behöver för att klara sina arbetsuppgifter och för att kunna vara delaktiga i beslutsprocesser.

I Mål & Budget 2011-2012 är målet att "kommunen ska vara Sveriges bästa kommunala arbetsgivare". Medarbetarnas olikheter ska ses som en tillgång.

Personalprocessen behöver integreras mer i kommunens och nämndernas styrprocesser, enligt personalavdelningen. Idag synkroniserar inte aktiviteter som medarbetar- och resultat- samtal med styrprocessen, vilket medför att personalfrågorna inte hanteras fullt ut inom ramen för den övergripande styrningen.

### **Uppföljning av målen**

Målet attraktiv arbetsgivare följs under 2010 upp genom mätning av antalet sökanden/tjänst samt genom att mäta trivsel på arbetsplatserna vilket sker med hjälp av arbetsplatsundersökningen. Målet att Haninge ska vara Sveriges bästa kommunala arbetsgivare följs upp genom nöjd medarbetarindex.

### **3.2.2 Personalpolitiskt program**

Haninge kommun har under de senaste åren arbetat fram ett nytt personalpolitiskt program. Programmet antogs av fullmäktige i december 2009. Som ett stöd i implementeringsarbetet har personalavdelningen tagit fram en kommunikationsplan för arbetet med det personalpoli-

tiska programmet. Utifrån programmet arbetar personalavdelningen även med att utveckla processer och rutiner som ska utgöra ett stöd för cheferna.

Programmet utgör en ram och inriktning för kommunens personalpolitik och är ett viktigt instrument i kommunens strävan efter att vara en attraktiv arbetsgivare. Programmet har en tydlig förankring till mål- och budgetprocessen. Utifrån programmet ska nämnder/styrelser i samband med budgetarbetet besluta om vilka prioriteringar som ska göras utifrån det personpolitiska programmets strategier.

I programmet presenteras det verksamhetsinriktade målet "att bedriva den bästa kommunala verksamheten". Inom ramen för målet definieras fem personalpolitiska områden inklusive *strategiområden* för att nå målet:

- Ett meningsfullt och resultatutvecklat arbete
- **Kompetensförsörjning**
- Ledarskap
- Medarbetarskap
- Lön och utveckling

Strategierna är baserade på studier rörande vad som skapar goda arbetsplatser, erfarenheter från olika projekt i Haninge samt de medarbetar- och brukarundersökningar som genomförts.

Det är nämndernas uppgift att prioritera de strategier som under året är viktigast för att uppnå kommunmålen. Resultaten ska redovisas i samband med tertial- och årsredovisning.

### ***Kompetensförsörjning***

Kommunen ska prioritera kompetensutveckling som grundar sig på verksamhetens behov. Detta ska säkerställas genom att:

- All rekrytering ska vara kompetensbaserad. Stöd vid rekryteringsprocessen ska finnas.
- Varje förvaltning och verksamhet ska arbeta systematiskt och målmedvetet med sin kompetensutveckling som en del i verksamhetsutvecklingen.
- Varje förvaltning ska avsätta resurser till kompetensutvecklingsinsatser för medarbetarna och ha en årlig planering för dessa.

Kompetensutveckling innefattar, utöver utbildning, även insatser som t.ex. handledning och projektledarskap. Kompetensmedel finns för kammungemensamma och långsiktiga kompetensutvecklingsinsatser.

### ***Uppföljning och utvärdering av det personalpolitiska programmet***

Uppföljningen utgår från programmets vision, värdegrund samt de fem strategiområdena. Styrelser, nämnder och bolag ska i sina årsredovisningar redovisa hur programmet fullföljs. Därtill utgör brukar- och medarbetarundersökningar en viktig del i uppföljningen. Programmet ska till sin helhet utvärderas senast tre år efter införandet.

## **3.3 Kommentarer**

### ***Ansvar och roller***

Ansvar för det *övergripande* kompetensförsörjningsarbetet vilar på personalavdelningen. Den ska ta fram övergripande prognoser och analyser samt stötta förvaltningarna i frågor som har med personalfrågor att göra. Respektive förvaltningschef ansvarar för sin verksamhets kompetensförsörjning. Eftersom organisationen fungerat fullt ut sedan april är det för tidigt att uttala sig om dess ändamålsenlighet. Det är viktigt att roller och ansvar mellan förvaltningarna och personalavdelningen är tydliga. Risken är annars att förvaltningarna bygger



upp egen personalkompetens, vilket skulle innebära att centraliseringen förlorar lite av sitt syfte. Kommunen behöver skapa ett förhållningssätt där det tydliggörs att personalavdelningen ska vara ett stöd till förvaltningarna. Det är viktigt att stödet inte blir statiskt utan att det följer förvaltningarnas utveckling.

### *Styrning*

Direktiv för kommunens syn på kompetensförsörjning återfinns främst i det personalpolitiska programmet. Programmet har tagits fram på en central nivå och ger en övergripande bild över hur kommunen ser på kompetensförsörjning samt vilka moment som ska prioriteras de närmaste åren. Programmet ger förvaltningarna en bra grund att stå på i sitt arbete med att utveckla sitt eget arbete kring kompetensförsörjningsfrågorna utifrån olika prioriteringar.

Det är synligt att vissa insatser redan skett inom ramen för det personalpolitiska programmet. Kommunen har t.ex. anordnat utbildning i kompetensbaserad rekrytering. För att kompetensutvecklingen ska bli en del av verksamhetsutvecklingen (en av punkterna i det personalpolitiska programmet) är det väsentligt att personalprocessen integreras i den övergripande styrprocessen.

## **4 Kompetensförsörjning – analyser, strategier och åtgärder**

### **4.1 Analyser och strategier**

#### ***Omvärldsanalys***

Haninge kommun gör omvärldsanalyser i vilka utvecklingen inom ett antal områden som utgör grund och förutsättningar för kommunens fortsatta utveckling presenteras. Informationen används sedan som grund i budget- och planeringsarbetet.

Personalavdelningen ska ansvara för omvärldsanalysen rörande personal samt stötta upp vid förvaltningarnas fördjupade analyser, vilka de själva ansvarar för. Personalavdelningen medverkar i olika nätverk med andra kommuner och kan på så sätt göra jämförelser och utblickar.

I Omvärldsanalys 2010 presenteras analyser inom totalt nio områden, varav ett berör personal. För området *kompetensförsörjning*, inom kategorin personal, framgår följande:

- 25 procent (ca 1 200) av medarbetarna kommer att uppnå pensionsålder inom en tioårsperiod. Ökningen tar fart 2010 och en topp beräknas inträffa 2013-2014. Dock är trenden att fler arbetar kvar efter att de fyllt 65 år.
- En strategi för kompetensförsörjning kommer att arbetas fram för att bl.a. underlätta rekrytering av vissa chefer och specialistfunktioner.
- Personalomsättningen för kommunen som helhet är låg. Enligt prognoserna bedöms den vara fortsatt låg som en konsekvens av lågkonjunkturen.
- Som ett led i att effektivisera verksamheter och i dess kompetensförsörjning ska förvaltningarna vid uppkomna vakanser och andra resursbehov så långt som möjligt försöka tillgodose resursbehovet genom effektivisering, rationalisering och förändring i t.ex. arbetsformer

Anställda inom kommuner står inför en ökad professionalisering av sin yrkesroll. Specialistrollens ökade betydelse ställer krav på den faktiska kompetensen, vilken blir allt viktigare. För att veta vilka kvalifikationer som krävs behöver kravprofilerna bli tydligare. Haninge fortsätter därför att satsa på att utveckla en tydligare och mer kvalitetssäkrad rekryterings- och kompetensförsörjningsmodell.

Omvärldsanalysen mynnar ut i ett antal slutsatser, bl.a. att strategisk kompetens och specialistkompetens inom personalområdet får en ökad betydelse. Detsamma gäller för kvalitets-säkrad rekrytering och arbete med kompetensförsörjningsplaner kopplat till tydligare kravprofiler och uppdragsbeskrivningar.

### **Kompetensförsörjningsprocessen**

I det personalpolitiska programmet fastställs hur kommunen ska arbeta med kompetensförsörjning. Utifrån det personalpolitiska programmet har personalavdelningen arbetat fram ett *förslag* till kompetensförsörjningsprocess/modell vilken ska vara en naturlig del av verksamhetsprocessen i respektive verksamhet.

Syftet med kompetensförsörjningsprocessen är att säkerställa att organisationen och verksamheten har rätt kompetens i förhållande till uppdraget. Processen ska genomföras årligen eller vid behov. Kompetensförsörjningsprocessen är under framarbetning och förväntas färdigställas och implementeras under hösten 2010.

Kompetensutveckling utgör en del av kompetensförsörjningsprocessen, vilken delas upp i följande steg:

1. **Verksamhetsanalys** – inventera nuläge och önskat läge där mål och uppdrag för verksamheten fastställs på kort och lång sikt.
2. **Identifiera kompetenskrav** – definition av begreppet kompetens samt identifiering av relevanta kompetenskrav som behövs utifrån mål, uppdrag och arbetsuppgifter.
3. **Kartlägg befintlig kompetens** – inventering av befintlig kompetens genom t.ex. medarbetarnas egen skattning och medarbetarsamtal.
4. **Identifiera kompetensgap** – identifiering av gapet mellan den kompetens som finns i relation till den kompetens som krävs.
5. **Analysera kompetensgapet** – analys av gapet mellan den kompetens som krävs och verksamhetens befintliga kompetens.
6. **Gör en kompetensförsörjningsplan med åtgärder** – resultaten av analyserna sammanställs i en åtgärdsplan.
7. **Utvärdera genomförda åtgärder** – uppföljning av genomförda insatser i relation till måluppfyllelsen.

Äldreförvaltningen lyfts fram som ett bra exempel på en förvaltning som arbetar aktivt med kompetensförsörjning. Förvaltningen driver s.k. Kravmärkt Yrkesroll<sup>1</sup> vilket innebär att kunskaper som krävs för att klara yrkeskraven definieras. Förvaltningen har därefter låtit validera de anställda mot dessa yrkeskrav. Förvaltningen arbetar även med personalprofilering vilket innebär att de ökar spetskompetensen inom utvalda profilmråden, dvs. områden/teman som bedöms ha stor betydelse för brukarna. Personalavdelningen har som ambition att utveckla metoden för andra yrkeskategorier och två pilotprojekt har redan påbörjats avseende kompetensinventering för löneadministratörer samt för personal inom fritidsgårdsverksamheten.

### **Personalbehov på kort och lång sikt**

I kommunen görs det varje år ett personalbokslut. I bokslutet presenteras statistik inom områden som t.ex. anställningsformer, yrkeskategori och kön samt personalomsättning. Förvaltningarna rapporterar även in statistik kring rehabilitering och arbetsskador.

<sup>1</sup> Kravmärkt Yrkesroll är ett projekt inom äldreomsorgen som pågår i sex kommuner i Stockholms län. Kravmärkt Yrkesroll ska profilera omsorgsyrket och lägga grunden för rätt kompetensutveckling.

Haninge kommun har totalt 4 804 anställda, varav 4 370 är tillsvidareanställda. Merparten av kommunens personal arbetar inom barnomsorgen, följt av äldreomsorgen, handikappomsorgen och skolan (i huvudsak lärare). Medelåldern är 45,3 år (45,2 år för kvinnor och 45,4 år för män). Fritidsledare (37 år), handikappomsorgspersonal (42 år) och personal inom barnomsorgen (43 år) har lägst medelålder medan chefer (51 år) och personal inom kulturområdet (51 år) är de med högst medelålder.

Haninge har under de senaste åren haft ett relativt bra rekryteringsläge med undantag från vissa kategorier, bl.a. för teknisk personal.

Personalomsättning 2005-2009, procent

**Tillsvidareanställda**

|      |      |
|------|------|
| 2005 | 6,0  |
| 2006 | 7,8  |
| 2007 | 8,4  |
| 2008 | 10,5 |
| 2009 | 6,8  |

Minskningen i personalomsättning mellan 2008 och 2009 var förväntad med anledning av den ökade arbetslösheten. 2009 var det totalt 396 avgångar (uppsägningar på egen begäran samt pensionsavgångar). Personalomsättningen var högst inom handikappomsorgen, barnomsorgen samt bland lärarna.

Totalt väntas ca 1050 anställda gå i pension de närmaste nio åren. Dock väljer ett antal att arbeta kvar tills de fyllt 67 år. De stora grupperna som avgår är lärare, rektorer, barnskötare, förskollärare samt undersköterskor/vårdbiträden inom äldreomsorgen. Stora avgångar sker procentuellt även inom stadsbyggnadsförvaltningen i relation till antalet anställda.

Personalavdelningens uppfattning är att förvaltningarna historiskt ägnat mer tid åt frågor kring rehabilitering och mindre tid har gått till framåtsyftande analyser. Förvaltningschefernas insikt i verksamhetens personalbehov kan öka, enligt intervjuad.

**Skillnader mellan förvaltningar och yrkesgrupper**

I löneanalysen inför 2010 års löneöversyn har samtliga förvaltningschefer besvarat två frågor kring personalförsörjning;

- Finns det yrkesgrupper på din förvaltning som är svåra att rekrytera och behålla pga. löneläget?
- Finns det andra faktorer som påverkar rekryteringsläget?

Nedan återges de svar som presenteras i löneanalysen. Läget för stadsbyggnads- och utbildningsförvaltningen presenteras senare i rapporten.

*Kommunstyrelseförvaltningen/ekonomiavdelningen* – har svårt att rekrytera upphandlare vilket medför att lönerna dragit iväg. Ekonomer är generellt lättare att rekrytera. Även för denna yrkeskategori är ingångslönerna högre än vad förvaltningen förutspått vilket påverkar lönesättningen för samtliga ekonomer.

*Kommunstyrelseförvaltningen/samhällsutveckling* – har svårt att rekrytera exploateringschef samt rekrytera och behålla projektledare inom den tekniska sidan.

*Socialförvaltningen* – har svårt att rekrytera socialsekreterare med erfarenhet av barn- och familjearbete, enhetschefer med hög kompetens samt biståndshandläggare med erfarenhet.

*Äldreförvaltningen* – har svårt att rekrytera chefer till beställarsidan samt allmänutredare med kunskaper inom äldreomsorgen.

Vad gäller löner så har Haninge kommun generellt en låg lönespridning enligt HR-direktören. Risken med en låg lönespridning är att incitamenten för utveckling urholkas. Haninge kommun har sammantaget lägre löner i jämförelse med Stockholms stad, men ligger i paritet med övriga kommuner inom Södertörn.

#### **4.2 Åtgärder och stöd**

Den nya organisationen med den centraliserade personalfunktionen är ett led i att öka samordningen med fokus på effektiva helhetslösningar kombinerat med ett starkt specialiststöd. Den nya organisationen är en åtgärd för att kunna möta omvärldens krav.

Förvaltningarna ansvarar för att åtgärder vidtas utifrån de analyser som görs och personalavdelningen är med och stöttar upp om förvaltningen vill ha hjälp med fördjupade analyser. Socialförvaltningen har t.ex. fått stöd för att öka möjligheten att rekrytera socialsekreterare med rätt utbildning och erfarenhet. Personalavdelningen har tillsammans med chefen för individ- och familjeomsorg diskuterat kompetenskraven kopplat till de behov som finns och diskussioner ska även föras med förvaltningens avdelningschefer. Personalavdelningen är även behjälplig i framtagandet av nya platsannonser och kommer med nya inslag för att på så sätt bredda profilen med syftet att nå ut till fler potentiella medarbetare.

Receptet på en lyckad kompetensförsörjning är enligt personalavdelningen främst en tydlig styrning. I de fall styrning saknas eller behöver kompletteras hjälper personalavdelningen till att bygga strukturer. Detta sker delvis via fördjupade analyser och stöd eller via de processer som personalavdelningen tar fram. Kompetensförsörjningsprocessen är ett exempel på detta. Ett annat stöd som är under utveckling är att kommunen kommer att starta en upphandling av en rekryteringsmodul.

Satsningen på kompetens- och ledarskapsutveckling är åtaganden inom ramen för att kommunen ska bli en "attraktiv arbetsgivare". En viktig strategi framöver är att förvalta och utveckla kommunens rykte och varumärke för att på så sätt göra Haninge till en attraktiv arbetsgivare. En del i detta är att arbeta aktivt med "employer branding", vilket enligt personalavdelningen handlar om att stärka sitt varumärke gentemot potentiella och nuvarande anställda.

Varje nämnd har brutit ner målet "attraktiv arbetsgivare" i strategier och åtaganden vilka sedan följs upp i årsredovisningarna. I de nämndsspecifika strategierna framgår vilka områden respektive nämnd tänker prioritera och åtagandena visar vad de ska göra för att kommunen ska vara/bli en attraktiv arbetsgivare. Nedan följer några exempel:

*Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden* - Genomför insatser för att öka personalens kompetens och ledarskap. Utveckling av det pedagogiska ledarskapet på alla nivåer i organisationen.

*Äldrenämnden* - Genom att systematiskt arbeta med metodutveckling och kompetensutveckling ska kvaliteten på äldreomsorgens verksamhet och service förbättras.

*Kommunstyrelsen* – Fler sökanden till flera tjänster, bättre resultat i medarbetarundersökningar. Ledarskap är en prioriterad fråga.

”Chef- och ledarskap” är en del av det personalpolitiska programmet. Utöver de åtaganden som åvilar varje medarbetare ska en chef i Haninge kommun vara en aktiv bärare av kommunens värdegrund, mål och arbetsgivarskapet. För att detta ska lyckas krävs det bl.a. att chefen tar ett aktivt ansvar för medarbetarnas arbetssituation och kompetensutveckling.

Haninge har en rad utbildnings- och utvecklingsinsatser som riktar sig till kommunens chefer. Samtliga nyanställda i Haninge kommun deltar i en kommunövergripande introduktionsdag. Cheferna ska även delta i en chefsintroduktion. Två gånger per år kommer det att anordnas interna chefsutbildningar med olika teman som t.ex. kompetensförsörjning och rekrytering. I april startade kommunen ett ledarskapsutvecklingsprogram. Syftet med programmet är att stärka cheferna i sin roll som chef och ledare. Programmet innehåller både chefs- och ledarutvecklingsdelar och är en obligatorisk del av kompetensutvecklingen för chefer med personal-, budget- och verksamhetsansvar. Samtliga chefer ska ha genomfört utbildningen inom 5 år.

Som nämnts ovan har Haninge sedan en tid inlett ett arbete med kompetensbaserad rekrytering och samtliga ledningsgrupper är utbildade i metoden. Alla rekryterade chefer har också utbildats och kompetensprofiler har utarbetats för de stora yrkesgrupperna. Profilerna ska utgöra verktyg för cheferna och användas vid nyrekryteringar och omplaceringar.

#### **4.3 Kommentarer**

Kommunen gör årliga omvärldsanalyser som berör olika områden, bl.a. kompetensförsörjning. Slutsatserna som analysen mynnar ut i speglar sig i kommunens budget- och planeringsarbete. Kommunen arbetar t.ex. med kompetensbaserad rekrytering vilket identifierades som ett väsentligt område i årets analys. Personalavdelningen medverkar även i olika nätverk med andra kommuner vilket är en viktig del i omvärldsbevakningen. Omvärldsanalyserna och omvärldsbevakningen ger kommunen goda underlag i arbetet med att förutspå kommande behov och utvecklingsområden.

I det personalpolitiska programmet fastslås vilka strategier kommunen prioriterat inom ramen för kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningsprocessen är en del av kommunens kompetensförsörjning och således även en strategi för att säkra den framtida kompetensförsörjningen. Kompetensförsörjningsprocessen, som är under framarbetning, innehåller tydligt definierade aktiviteter och torde därför bli ett bra stöd till förvaltningarna framöver.

I det årliga personalbokslutet presenteras olika typer av statistik vilket utgör underlag för kommunens personalbehov på kort och lång sikt. Det är viktigt att förvaltningarna inser vikten av att göra både kortsiktiga och långsiktiga analyser för att verksamheten inte ska drabbas av kompetensbrist. Att bygga upp en ändamålsenlig kompetens kan ta tid varför denna typ av analyser och prognoser måste prioriteras internt.

I personalbokslutet framgår att antalet pensionsavgångar framförallt kommer att öka inom grupper som t.ex. lärare, rektorer och barnskötare. I den årliga löneanalysen gör respektive förvaltning utblickar där de presenterar sina specifika behov. Analysen visar att det finns skillnader i behov mellan förvaltningar och yrkesgrupper. Vissa förvaltningar har generellt svårt att locka till sig nya medarbetare (t.ex. stadsbyggnadsnämnden), medan andra har svårt att rekrytera erfaren personal med speciell kompetens och erfarenhet (t.ex. socialnämnden).

Förvaltningarna ansvarar för kompetensförsörjningen inom sina verksamheter och för att tillräckliga åtgärder vidtas. Äldreförvaltningen har lyfts fram som ett bra exempel på en förvaltning som vidtar ändamålsenliga åtgärder utifrån de analyser och de slutsatser som drags.

Centraliseringen av personalresurserna är så pass ny att det inte går att uttala sig om stödet från personalavdelningen är tillräckligt. Det är viktigt att det tydligt framgår vilket stöd förvaltningarna behöver och på vilket sätt personalavdelningen stöttar upp på bästa sätt. Vad gäller stödet till chefer så har Haninge kommun ett utvecklat utbildningsprogram. Kurser m.m. anordnas årligen med olika teman vilka utgår från chefernas behov.

Varje nämnd/förvaltning har antagit strategier och åtaganden för att Haninge kommun ska bli en attraktiv arbetsgivare. Det är viktigt att innebörden av "attraktiv arbetsgivare" är tydlig för medarbetarna och att ledorden synliggörs i kommunen. Det är positivt att det görs satsningar på "employer branding" vilken är en åtgärd för att tydliggöra målet.

## 5 Arbete inom två förvaltningar

### 5.1 Utbildningsförvaltningen

#### 5.1.1 Nuläge<sup>2</sup>

| Personal         | 2007  | 2008  | 2009  | 2009 (GFN) |
|------------------|-------|-------|-------|------------|
| Antal anställda  | 2 582 | 2 431 | 2 622 | 2 211      |
| varav män        | 480   | 450   | 512   |            |
| varav kvinnor    | 2 102 | 1 981 | 2 224 |            |
| genomsnittsålder | 45,8  | 46,0  | 45,6  | 45,3       |

Skillnaden i antalet anställda mellan år 2008 och 2009 beror på att den tidigare barn- och utbildningsnämnden delades upp i två nämnder; grund- och förskolenämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.

Förskollärare, fritidspedagoger och behöriga lärare inom vissa ämnen är särskilt svårrekryterande inom utbildningsförvaltningen.

Förvaltningen har gjort en genomlysning av samtliga personalkategorier som finns representerade på förvaltningen för att få en bild av hur många som under den närmaste treårsperioden uppnår åldern 65-67 år. Enligt analysen förespås omkring 70 medarbetare per år gå i pension fram tom. år 2012. De befattningar som främst berörs är lärare i de lägre årskurserna, förskollärare samt barnskötare. Rekryteringsbehoven förväntas lösas utan större svårigheter då efterfrågan på lediga tjänster inom Haninge kommun ökat och det är flera sökande till varje tjänst.

I årsredovisningen gör nämnden/förvaltningen även en framtidsutblick. I årsredovisningen 2009 presenterar nämnden/förvaltningen hur de strategiskt arbetar för att öka tillgången på förskollärare samt vad som krävs för att arbetet även i framtiden ska förbli framgångsrikt;

- Vidareutbildning
- Vid rekryteringar prioritera att anställa kompetenta högskoleutbildade personer

Andelen årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning i Haninges förskoleverksamhet var 2008-2009 ca 30 procent. Snittet i riket 2008 var ca 57 procent. Andelen årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning i Haninges grundskolor var år 2008 ca 79 procent jämfört med ett snitt på ca 88 procent för riket. I fritidshemmen är motsvarande siffra 30 procent jämfört med riksnittet på 61 procent.

<sup>2</sup> Källa: Grund- och förskolenämndens årsredovisning 2009

Utbildningsförvaltningen har fått i uppdrag av grund- och förskolenämnden att öka andelen högskoleutbildade inom förskolan till samma nivå som riksnittet samt att i ett första steg höja andelen högskoleutbildade inom fritidshemmen till samma nivå som riksgenomsnittet. Enligt grundskolans kvalitetsredovisning 2009 bör arbetet ske genom vidareutbildning av anställda barnskötare samt vid nyanställning prioritera att anställa kompetenta högskoleutbildade personer. Enligt förvaltningschefen har dagens utbildningssystem brister vilket gör att nytexaminerade lärare på både grund- och gymnasieskolan saknar viktiga kunskaper vilket gör att de inte lever upp till kompetenskraven.

Utöver utbildning och kompetens är det viktigt att rekrytera "rätt" personer som delar Haninge kommuns synsätt. Metoderna för att hitta "rätt" personer kan utvecklas, enligt förvaltningschefen. Idag ansvarar förskolechefer och rektorer för att rekrytera medarbetare till sina enheter. Förskolechefer, rektorer och förvaltningsledningen deltog i juni 2009 i kursen gällande kompetensbaserad rekrytering. Det är för tidigt att säga om utbildningen haft effekter i förskolornas och skolornas rekryteringsprocesser. Den centrala förvaltningen har dock goda erfarenheter av kursen. Ett flertal av cheferna inom förvaltningen deltar även i den centrala ledarskaputbildningen. Flertalet rektorer har även utbildats i pedagogiskt ledarskap i enlighet med statens krav på rektorer.

Lönerna inom utbildningsförvaltningen (dvs. inom förskolan och skolan) är i nivå med andra kommuner inom Södertörn, undantaget Stockholm som har något högre löner.

Läsåret 2010/2011 kommer förvaltningen att starta en fördjupad utbildning utifrån de mål och värderingar som återfinns i kommunens skolplan. Utbildningen syftar även till att identifiera potentiella chefer i organisationen. Nämnden har även uppdragit åt förvaltningen att skapa ett pedagogiskt centrum i vilket personalen ska kompetensutvecklas inom delarna styrdokument, läs- och skrivutveckling, matematik och naturvetenskap samt kompetensutveckling specifikt för förskolan. Centrumet innehåller verksamhetsspecifika delar och kommer inte att "krocka" med de utbildningar samt det stöd personalavdelningen erbjuder.

Utöver den ordinarie medarbetarprocessen med t.ex. medarbetarsamtal följs lärarnas kompetens indirekt upp genom uppföljning och kontroller av elevernas kunskaper. Resultaten ger indikationer på kompetensbehoven vilket således genererar åtgärder. En sådan åtgärd är t.ex. att förvaltningen satsat resurser på läs- och skrivinlärning.

### **5.2.2 Styrning och strategi**

#### **Mål & strategi 2010**

Det kommunövergripande målet "Haninge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare" är nedbrutet i följande nämndstrategier:

Jämlikhet – varje medarbetare ska känna sig lika behandlade i sitt arbete, anställningsvillkor och utvecklingsmöjligheter.

Ledarskap – Grund- och förskolenämnden ska ha ständig ledarutveckling.

Medskapande – varje medarbetare ska ha en känsla av sammanhang.

Åtagandena som är kopplade till strategierna är att genomföra insatser för att öka lärarkårens kompetens samt för att stärka rektorernas pedagogiska ledarskap. Strategierna följs upp genom styrtalen lönestatistik, personalomsättning och frisknärvaro.

Utifrån det personalpolitiska programmet har nämnden/förvaltningen valt att under 2010 prioritera ett fokuserat arbete kring ledarskaps- och medarbetarskapsfrågorna.

I årsredovisningen och Mål & Strategi presenteras en plan för personalarbetet. I planen framhåller nämnden att en förutsättning för att det personalpolitiska arbetet ska bli framgångsrikt och ge resultat är att kommunstyrelseförvaltningen bedriver ett fokuserat arbete inom områden som t.ex. kompetensförsörjning.

#### *Omvärldsanalys*

I årsredovisningen och Mål & Strategi görs omvärlds- och invärldsanalyser. I analyserna framgår att centraliseringen av bl.a. personalfunktionen får direkta konsekvenser för utbildningsförvaltningen i och med att personalstödet minskar för deras del. Det förs också ett resonemang kring hur fokuseringen på skolans kunskapsmål och förändringar i läroplaner påverkar samt ställer krav på lärarnas undervisning och kompetens.

#### **Plan för strategisk kompetensförsörjning**

Nämnden/förvaltningen har ingen specifik plan för kompetensförsörjning. I årsredovisningen och Mål & Strategi framgår att nämnden, med utgångspunkt från kommunens personalpolitiska program, valt att prioritera ledarskaps- och medarbetarskapsfrågorna.

## **5.2 Stadsbyggnadsförvaltningen**

### **5.2.1 Nuläge<sup>3</sup>**

#### *Ålderstruktur och kön 2009-12-31*

| <b>Åldersintervall, år</b> | <b>Kvinnor</b> | <b>Män</b> | <b>Totalt</b> |
|----------------------------|----------------|------------|---------------|
| 20-29                      | -              | 3          | 3             |
| 30-39                      | 9              | 18         | 27            |
| 40-49                      | 11             | 20         | 31            |
| 50-59                      | 10             | 26         | 36            |
| 60-65                      | 11             | 20         | 31            |
| 66-                        | 1              | -          | 1             |
| <b>Totalt</b>              | <b>42</b>      | <b>87</b>  | <b>129</b>    |

I september 2008 hade förvaltningen totalt 139 anställda. Minskningen av tillsvidareanställda mellan 2008 och 2009 beror på att tjänster inte återbesatts när medarbetare slutat sin anställning.

Trots konjunkturen har förvaltningen svårt att rekrytera vissa grupper, t.ex. plan- kart-, mät- bygglovshandläggare, VA- och tekniska specialister samt ingenjörer. Kommunen konkurrerar här med den privata arbetsmarknaden och enligt förvaltningschefen är intresset för en kommunal anställning låg bland nyutexaminerade studenter. Det är lättare att rekrytera planarkitekter som enligt förvaltningschefen visar ett större intresse för den kommunala sektorn då lågkonjunkturen satt spår på den privata arbetsmarknaden. Vid rekryteringar anlitar förvaltningen ett rekryteringsföretag som bl.a. hjälper till att leta rätt på potentiella medarbetare.

Antalet pensionsavgångar planar ut framöver (ca 6-8 avgångar per år). För att minska risken för kompetensbortfall i samband med pensioner har förvaltningen börjat rekrytera personer som ska gå parallellt med medarbetare som ska gå i pension. Parallell rekrytering används enbart vid planerade pensionsavgångar då uppsägningar är svåra att förutspå. Enligt förvaltningschefen skulle förvaltningen bli mindre sårbar om de ökade det totala antalet anställda inom förvaltningen, men det är en ekonomisk fråga.

Enligt förvaltningschefen är lönerna inom stadsbyggnadsförvaltningen i paritet med lönerna i grannkommunerna. Stockholms stad har något högre löner, men det är inte specifikt för an-

<sup>3</sup> Källa: Stadsbyggnadsförvaltningens plan för strategisk kompetensförsörjning 2010-2013



ställda inom stadsbyggnadssektorn. Förvaltningen spår dock att bristen på kompetens inom vissa grupper kommer att leda till ökade lönekostnader framöver eftersom förvaltningen konkurrerar med andra södertörnskommuner samt med näringslivet. Lönerna blir därmed en viktig del i jakten på kompetenta medarbetare.

Vid uppsägning ska närmaste chef ha ett avslutande samtal med medarbetaren. Cheferna har till uppgift att analysera samtalen och använda informationen som en del i avdelningens kvalitetsarbete. Samtalen aggregeras inte till en övergripande förvaltningsnivå, utan informationen hanteras på respektive avdelningen.

### **5.2.2 Styrning och strategi**

#### **Verksamhetsplan 2010**

Stadsbyggnadsnämndens strategier för att nå det av fullmäktige beslutade målet om att Hanninge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare är:

*Ge förutsättningar för ett gott arbetsklimat där engagerad personal skapar förtroendefulla relationer och respekterar alla förmåga och lika värde.*

Som ett led av ovanstående ska nämnden/förvaltningen satsa på ledarskap och medarbetarskap. Strategierna är nedbrutna i ett antal indikatorer varav en är strategisk kompetensförsörjningsplan. Till det övergripande målet och strategierna har det utarbetats ett antal åtaganden/resultatmål. Ett av åtaganden/målen är att alla medarbetare ska ha individuella kompetensutvecklingsplaner.

I verksamhetsplanen presenteras en plan för personalarbete. Inför 2010 var följande området prioriterade:

- Att vara en attraktiv arbetsgivare med bra varumärke
- Integrera mångfalds- och arbetsmiljöarbetet i den dagliga verksamheten
- Ha en genomarbetad lönepolitik med tydliga lönekriterier
- Utveckla ett gott ledarskap
- Minska sjukfrånvaron med 0,5 %

Utifrån resultatet av 2009 års medarbetarenkät ska förvaltningen år 2010 främst fokusera på gott arbetsgivar- och ledarskap, verksamhetens mål och uppföljning samt återkoppling i det dagliga arbetet samt i medarbetarsamtalen. Prioriteringarna har gjorts med stöd av ett antal frågor som fick låga resultat i medarbetarenkäten 2009. Svaren analyseras på förvaltningsnivå, men även för respektive avdelning.

#### **Omvärldsanalys**

I verksamhetsplanen gör nämnden/förvaltningen även en omvärldsanalys som utgör en grund för verksamhetens planeringsförutsättningar. Omvärldsanalysen består av ett antal delar varav en är "arbetsmarknad". Här sker en kortfattad utblick av förvaltningens rekryteringsstatus och behov. En analys av omvärldens påverkan på förvaltningen görs även i den strategiska kompetensförsörjningsplanen.

#### **Budget 2010**

Under rubriken "planeringsförutsättningar" i budgeten görs analyser av både omvärlden och den egna inre organisationen. Budgeten innehåller även en plan för personalarbete samt strategier kopplade till kommunfullmäktige målet "Hanninge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare".

#### **Stadsbyggnadsnämndens budgetförslag 2011 (sommarläsning)**

Till midsommar varje år skriver förvaltningen fram ett *budgetförslag* till nämnden. I förslaget till 2011 framgår att nämnden ska fortsätta att fokusera på ledarskap och medarbetarskap för

att nå kommunfullmäktiges mål att "Kommunen ska vara Sveriges bästa kommunala arbetsgivare". I budgetförslaget presenteras även en plan för personalarbete i vilken det bl.a. fastställs att förvaltningen ska rekrytera i enlighet med kommunens modell "kompetensbaserad rekrytering".

### **Plan för strategisk kompetensförsörjning**

Med utgångspunkt från kommunens personalpolitiska program antog stadsbyggnadsnämnden i april 2010 en plan för strategisk kompetensförsörjning för åren 2010-2013<sup>4</sup>. Stadsbyggnadsnämnden ska under den kommande 4-årsperioden koncentrera kompetensförsörjningsinsatserna på fem områden; *marknadsföring av intressanta arbetsuppgifter, kompetensplanering och utveckling, chefsförsörjning, kunskapsöverföring och hantering samt systematiskt arbetsmiljöarbete (attraktiv arbetsmiljö)*.

De prioriterade områdena har identifierats genom intervjuer med förvaltningens chefer och arbetsledare. Varje avdelning ska i sina handlingsplaner beskriva hur de ska arbeta med områdena och när insatserna ska vara genomförda.

I planen för strategisk kompetensförsörjning görs även en SWOT-analys i vilken nämndens/förvaltningens styrkor, svagheter, möjligheter och hot presenteras. En identifierad svaghet är att vissa specialister är svåra att rekrytera oberoende av konjunkturen. Två hot har identifierats i analysen; konkurrensen från närliggande kommuner påverkar tillgången till välutbildad arbetskraft samt att även privata aktörer är med och konkurrerar om arbetskraften. En av möjligheterna är "marknadsföring av förvaltningens verksamheter". Förvaltningschefen menar att det finns arbete att göra inom området och få insatser sker idag. En strategi för att öka attraktiviteten är att marknadsföra sig på universitet och högskolor.

Det är inte fastställt hur planen ska följas upp och utvärderas, men den ska rapporteras för nämnden en gång per år. I nuvarande plan görs det en kortare avstämning gentemot den tidigare kompetensförsörjningsplanen<sup>5</sup>.

### **5.3 Kommentar**

Både utbildningsförvaltningen och stadsbyggnadsförvaltningen har svårigheter att rekrytera vissa kompetenser. Utbildningsförvaltningen redogör i sin kvalitetsredovisning för vilka åtgärder som ska genomföras för att öka förvaltningens kompetens. Det är väsentligt att nämnden/förvaltningen vidtar tillräckliga åtgärder för att öka andelen utbildad personal. Stadsbyggnadsförvaltningen kan göra fler åtgärder och insatser för att öka möjligheten att rekrytera de kompetenser som det finns ett identifierat behov av. Förvaltningen bör bl.a. göra riktade insatser gentemot universitet och högskolor för att marknadsföra sig gentemot nyutexaminerade studenter med rätt kompetens. Förvaltningen kan även medverka på arbetsmarknadsdagar m.m. som riktar sig mot de aktuella yrkesgrupperna. Stadsbyggnadsförvaltningen har skapat en struktur för att ta tillvara kompetens inom vissa avdelningar då anställda går i pension, vilket är en positiv åtgärd.

När personal slutar bör närmaste chef ha ett avslutande samtal med medarbetaren. Detta sker idag inom stadsbyggnadsförvaltningen. Det är dock väsentligt att informationen som framkommer i samtalet tas tillvara i det kommande utvecklingsarbetet. Det bör med andra ord finnas rutiner som tillförsäkrar att informationen sammanställs i ett dokument som sedan används i utvecklingsarbetet.

<sup>4</sup> Förvaltningen har haft en kompetensförsörjningsplan sedan 1997.

<sup>5</sup> Den föregående kompetensförsörjningsplanen gällde för miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen

Utifrån det personalpolitiska programmet ska nämnder/styrelser i samband med budgetarbetet besluta om vilka prioriteringar som ska göras utifrån programmets strategier. Stadsbyggnadsförvaltningens prioriteringar presenteras i planen för strategisk kompetensförsörjning. Planen kan utvecklas ytterligare för att få en tydligare koppling till det personalpolitiska programmet och hur dessa ska avspeglade sig inom stadsbyggnadsförvaltningens olika verksamheter. Utbildningsförvaltningen har i Mål & Strategi 2010 valt att prioritera ledarskaps- och medarbetarskapsfrågorna. Förvaltningen har ingen specifik kompetensförsörjningsplan, men det finns heller inget krav på att en sådan ska finnas. Dock skulle en kompetensförsörjningsplan tydliggöra hur förvaltningen avser att arbeta för att nå en ökad kompetensförsörjning samt vilka åtgärder som planeras inom ramen för det personalpolitiska programmet.

De båda förvaltningarna bedriver ett framåtsyftande arbete vilket innebär att de har kunskap och insyn i verksamheternas kompetensbehov. Utifrån behoven är det viktigt att förvaltningarna sätter upp tydliga åtgärder och aktiviteter.

Stockholm den 8 september 2010

Helena Bengtsson

## BILAGA – Sammanfattning av personalstatistiken 2009

### Antal anställda

|             |      |
|-------------|------|
| Tillsvidare | 4370 |
| Visstid     | 434  |
| Totalt      | 4804 |

### Antal årsarbetare

|                              |      |
|------------------------------|------|
| Tillsvidare och viss-<br>tid | 4470 |
|------------------------------|------|

### Medelålder

|          |      |
|----------|------|
| Samtliga | 45,3 |
| Kvinnor  | 45,2 |
| Män      | 45,4 |

### Heltid/deltid, samtliga

|        |       |
|--------|-------|
| Heltid | 76,7% |
| Deltid | 23,3% |

### Sjukfrånvaro

|          |      |
|----------|------|
| Samtliga | 7,7% |
| Kvinnor  | 8,4% |
| Män      | 4,8% |

### Personalomsättning

|                    |      |
|--------------------|------|
| Totalt tillsvidare | 6,8% |
|--------------------|------|

Källa: Personalstatistik 2009, Haninge kommun

## Källförteckning

Mål & Budget 2010-2011/2011-2012

Årsredovisning 2009

Personalpolitiskt program

Kommunikationsplan för det fortsatta arbetet med personalpolitiskt program

Bakgrund och beslut gällande "Samordning och utveckling av viss administration i kommunhuset"

Chefs- och ledarutvecklingsprogram för chefer i Haninge kommun

Löneanalys inför 2010 års löneöversyn

Förslag till kompetensförsörjningsprocess

Personalstatistik 2009

Information Kravmärkt Yrkesroll

Stadsbyggnadsnämndens verksamhetsplan för 2010

Stadsbyggnadsförvaltningens budgetförslag 2010

Stadsbyggnadsförvaltningens budgetförslag 2011 (sommarläsningen)

Stadsbyggnadsförvaltningens plan för strategisk kompetensförsörjning 2010-213

Prioriteringsmatris för stadsbyggnadsförvaltningens fortsatta arbete med medarbetarenkäten

Kvalitetsredovisningar 2009 (förskolan och skolan)

Grund- och förskolenämndens Mål & Strategi 2010

Grund- och förskolenämndens årsredovisning 2009