

# **Upplands Väsby**

## Granskning av kompetensförsörjning



**Building a better  
working world**

## Innehållsförteckning

<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 .....	3
2.5. Metod.....	3
<b>3. Kommunens styrning.....</b>	<b>4</b>
3.1. Kommunfullmäktiges övergripande mål 2016-2018 .....	4
3.2. Nämndernas styrning .....	4
3.3. Ansvarsfördelning .....	5
<b>4. Kartläggning och analys.....</b>	<b>5</b>
4.1. Personalnyckeltal .....	5
4.2. Medarbetarundersökningar .....	6
4.3. Kompetenskartläggning.....	7
4.4. Verksamhetsnära analyser.....	8
<b>5. Kommungemensamma strategier för kompetensförsörjning .....</b>	<b>8</b>
5.1. Personalstrategi .....	8
5.2. Strategisk kompetensförsörjningsplanering .....	8
5.3. Stärka arbetsgivarvarumärket .....	9
5.4. Lönesatsningar.....	9
5.5. Praktikanter och traineejobb.....	9
5.6. Introduktion av nya medarbetare .....	10
5.7. Kompetensutveckling och karriärmöjligheter .....	10
<b>6. Verksamheternas strategier för kompetensförsörjning .....</b>	<b>11</b>
6.1. Förskolan .....	11
6.2. Kontoret för samhällsbyggnad.....	12



Building a better  
working world

6.3. Individ- och familjeomsorg .....	13
6.4. Väsby Stöd och Omsorg .....	14
<b>7. Strategier för att säkerställa kompetens hos privata utförare .....</b>	<b>15</b>
<b>8. Uppföljning .....</b>	<b>16</b>
<b>9. Svar på revisionsfrågor .....</b>	<b>17</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>21</b>

## 1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens revisorer granskat arbetet med kompetensförsörjning. Granskningen syftar till att bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga. Granskningen belyser kommunens övergripande strategier samt strategier och insatser inom förskola, individ- och familjeomsorg, LSS och äldreomsorg i egen regi samt samhällsbyggnad.

Varje kontor ansvarar för att arbeta med sina kompetensrelaterade mål. Prognoser och kompetensförsörjningsplaner utarbetas kontors- eller enhetsvis med stöd från HR & Lön. De intervjuade verksamhetsföreträdarna beskriver olika sätt för hur analys och planering går till och i flera fall har den övergripande strukturen förändrats mot föregående år. Det finns inte någon samlad analys över hur omfattande kommunens rekryteringsbehov är under de närmaste åren och inom vilka personalgrupper. Till verksamheternas stöd finns vägledande material från HR & Lön som beskriver och förklarar hur en enhet till exempel kan analysera kompetensbehov, genomföra medarbetarsamtal eller planera introduktion av medarbetare. Materialet är uppskattat men används i varierande grad.

En central del i kommunens arbete är personalstrategin som samlar vision och mål samt värderingar för medarbetar- och chefskap. Utifrån dessa har ett antal fokusområden valts ut där kommunen ska rikta sin kraft för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal. Vår bedömning är att de aktiviteter och insatser som verksamheterna beskriver ligger väl i linje med denna strategi. Kommunfullmäktige har i 2016 års flersårsplan beslutat om andra strategier som delvis överlappar och delvis skiljer sig från personalstrategin. Bland de granskade verksamheterna skiljer det sig åt huruvida det är personalstrategin, fullmäktiges mål eller verksamhetsspecifika mål som är mest centrala i planeringsprocessen. Vår övergripande bedömning är att arbetet bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och att det i olika grad sker särskilda satsningar inom alla fullmäktiges strategier. Rutiner för hur insatserna ska utvärderas saknas i hög grad. De intervjuade personerna ur verksamheterna beskriver samtliga att de har begränsad tid och resurser för kompetensförsörjningsarbetet, varför det är särskilt viktigt att säkerställa att de valda strategierna ger god effekt.

När det gäller strategiskt arbete uppger flera av intervjupersonerna att de får bra stöd från HR & Lön, men önskar att det fanns möjlighet till mer stöd i operativa insatser och marknadsföring. Flera av verksamheterna köper sådana tjänster från externa utförare. Vår bedömning är att det är viktigt att förankra en strategi kring arbetsgivarvarumärket hos alla verksamheter, för att säkerställa ett enhetligt budskap i de insatser som genomförs.

Vår bedömning är att kommunens strategier, processer och rutiner för att säkerställa kompetens till stor del är ändamålsenliga. De behov av förbättring vi ser kan konkretiseras till tre övergripande områden: att säkerställa att alla verksamheter omfattas av ett långsiktigt arbete, att verksamheterna får stöd i att bedöma om resurser nyttjas på bästa sätt samt att säkerställa att det finns en gemensam strategi för arbetsgivarvarumärket.

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

- ▶ Tillse att alla enheter har rutiner för ett långsiktigt kompetensförsörjningsarbete.
- ▶ Tillse att det finns rutiner för hur strategier och insatser ska utvärderas och utvecklas.
- ▶ Tillse att verksamheterna implementerar en gemensam strategi för arbetsgivarvarumärket i sitt kompetensförsörjningsarbete.

## 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.

Kommunfullmäktiges övergripande mål och resultat utgår från fyra perspektiv varav medborgarperspektivet är ett. Kommunfullmäktiges mål inom medarbetarperspektivet är att Upplands Väsby ska vara en attraktiv arbetsgivare med stolta medarbetare. Medarbetarperspektivet riktar sig både till anställda inom Upplands Väsby kommunkoncern och till samarbetspartners som är kommunalt finansierade. För samtliga av kommunens nämnder är medarbetarperspektivet ett uttalat fokusområde i respektive verksamhetsplan.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

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

Följande frågor besvaras:

- ▶ Vilka mål har kommunen för kompetensförsörjningsarbetet?
- ▶ Vilka underlag har kommunstyrelsen och berörda nämnder för att bedöma behovet av personal/kompetens?
- ▶ 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?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att tillvarata och utveckla medarbetaras kompetens på bästa sätt?
- ▶ Vilka strategier tillämpas för att säkerställa hög kompetens hos privata utförare av kommunalt finansierade tjänster?
- ▶ Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?
- ▶ Är de resurser som kommunen förfogar över tillräckliga för att vara framgångsrika i arbetet med kompetensförsörjning?

### 2.3. Revisionskriterier

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Kommunfullmäktiges flerårsplan med budget 2016-2018
- ▶ Nämndernas respektive verksamhetsplan med budget 2016-2018
- ▶ Personalpolicy och övriga relevanta styrande dokument

### 2.4. Ansvariga nämnder

Granskningen är kommunövergripande. Fördjupad granskning görs inom byggnadsnämnden, utbildningsnämnden med fokus på förskola samt social- och äldrenämnden med fokus på socialtjänst.

### 2.5. Metod

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med:

- ▶ Direktör för Stöd & process
- ▶ Enhetschef för HR & Lön
- ▶ Verksamhetschef för individ- och familjeomsorg samt kvalitets- och utvecklingsledare
- ▶ Verksamhetschef Väsby stöd och omsorg
- ▶ Verksamhetschef förskola samt en förskolechef
- ▶ Förvaltningschef för samhällsbyggnadskontoret samt två verksamhetscontroller

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

### 3. Kommunens styrning

#### 3.1. Kommunfullmäktiges övergripande mål 2016-2018

Kommunfullmäktiges mål är att Upplands Väsby ska vara en attraktiv arbetsgivare och ha stolta medarbetare. Kommunfullmäktige har satt upp sju strategier för hur detta ska uppnås:

- ▶ Stärka *arbetsgivarvarumärket* genom aktivt arbete med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetarna. Erbjud attraktiva villkor och goda karriärvägar.
- ▶ Bjuda in till *dialog och samverkan med privata utförare* i arbetsgivarfrågor. Ställa tydliga krav i upphandlingar, avtal och överenskommelser.
- ▶ *Stärka samarbetet med universitet, högskolor och andra utbildningsanordnare.*
- ▶ *Stärka den offentliga sektorns attraktivitet på arbetsmarknaden* genom att samarbeta med andra kommuner och organisationer.
- ▶ Stärka både ledarskapet och medarbetarskapet genom *dialog om mål, uppdrag, kvalitets- och kompetensutveckling.*
- ▶ Alla medarbetare ska uppmuntras till ett *innovativt förhållningssätt*, arbeta med kontinuerliga förbättringar och verksamhetsutveckling.
- ▶ Säkerställa *samverkansprocessen* mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer.

Mot kommunstyrelsen riktas också två specifika uppdrag: att utveckla handlingsprogram för det goda arbetsgivarskapet utifrån förbättringsområden identifierade av kommunkompassen samt att samla arbetet med att stärka omsorgsyrkenas långsiktiga attraktivitet till en sammanhållen strategi.

#### 3.2. Nämndernas styrning

Varje nämnd sätter upp egna mål för nöjd medarbetarindex och hållbart medarbetarengagemang samt för frisknärvaro och sjukfrånvaro. Granskade nämnder har även satt upp ett antal ytterligare mål på kompetensförsörjningsområdet:

Utbildningsnämnden har ett mål om att öka andelen medarbetare i förskolan med pedagogisk högskolekompetens till totalt 43 % under 2015 och till 45 % inom den kommunala verksamheten. I handlingsplanen framgår att verksamheterna ska kartlägga pedagogtätthet och antal pedagoger med behörighetsbevis och analysera resultaten för samtliga skolformer. Utifrån detta ska kompetensutvecklingsinsatser utformas för personalen.

Det finns sedan tidigare ett politiskt mål om minskade barngrupper i förskolan. Enligt intervjupersonerna ligger målet på is. Det största hindret uppges dock vara lokalbrist snarare än personalbrist.

Byggnadsnämnden har inga ytterligare nämndmål på kompetensområdet utöver medarbetarenkätresultat och frisknärvaro eller sjukfrånvaro, men nämnder i handlingsplanen flera konkreta insatser. Bland annat ska en handlingsplan för kompetensbyggande tas fram, ledarutveckling ska fortsätta, ett traineeprogram ska införas på bygglovsenheten och medarbetarna ska få möjlighet att delta i projektarbeten inom olika samarbets- och utvecklingsprojekt.

Social- och äldrenämnden har ett mål om att medarbetarna ska ha relevant kompetens, känna engagemang, må bra och vara nöjda med sin arbetssituation. Personalomsättningen inom enheterna ekonomiskt bistånd och barn- och unga ska minska till 12 %. I handlingsplanen framgår att IFO och beställaravdelningen ska utveckla en personalstrategi för att behålla socialsekreterare och biståndshandläggare samt genomföra kompetenshöjande och arbetsmiljöstärkande insatser. Samarbetet med socialhögskolan kring praktikplatser ska stärkas. Kommunala utföraren ska utveckla en personalstrategi, fortsätta arbetet med hälsofrämjande arbetsplatser och utveckla de särskilda boendena till utbildningsäldreboenden.

### 3.3. Ansvarsfördelning

Kommunstyrelsen är enda anställningsmyndighet och har personal- och arbetsmiljöansvar för samtliga anställda i kommunen. Kommunstyrelsen ansvarar för att leda och samordna personalpolitiken och har hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Personaldirektören upplever att samspelet mellan nämnderna och kommunstyrelsen fungerar bra och att nämnderna är bra på att värna om det operativa perspektivet.

Varje kontor ansvarar för att arbeta mot sina mål på personalområdet. Inom Stöd och process finns stödfunktioner som bistår kontoren med expertkunskaper i detta arbete. HR- och löneenheten förser kontoren med verktyg, underlag och chefsstöd i personalfrågor och i övergripande kompetensförsörjningsarbete. Inom Stöd och process finns också kommunikationsenheten som stöttar kontoren i planeringen av marknadsföringsinsatser.

## 4. Kartläggning och analys

### 4.1. Personalnyckeltal

Kommunen har ett IT-system där verksamheterna löpande kan följa statistik och nyckeltal för sin personal. Övergripande statistik som bland annat åldersfördelning, medianlönsutveckling, hur många anställda som har vilken anställningsform, antal sjukdagar, etc. HR & Lön kan vid behov hjälpa verksamheterna på kontors- eller enhetsnivå att göra långsiktiga analyser av sina kompetensbehov.

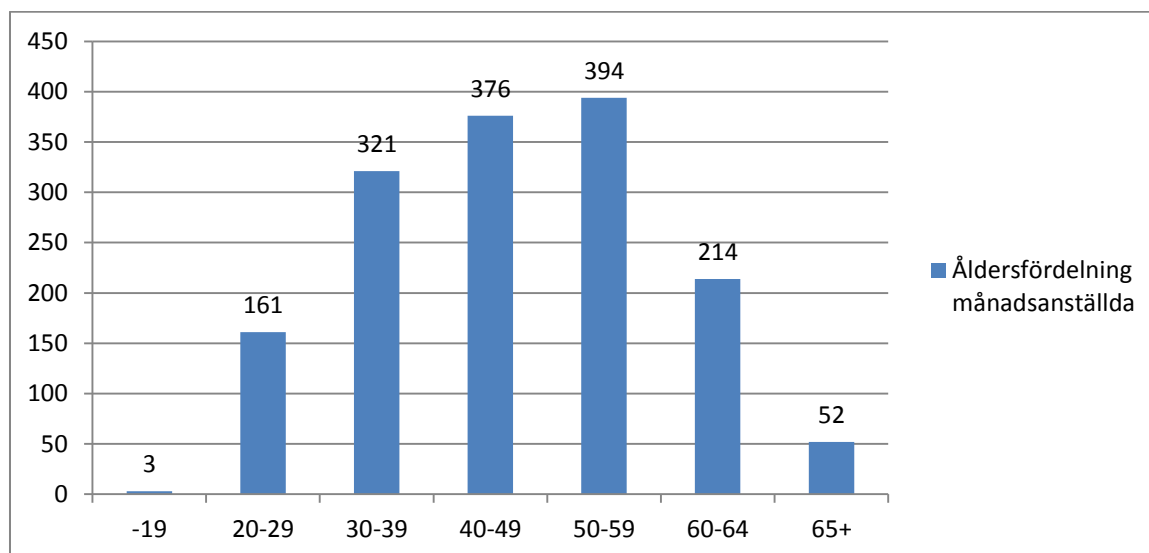
Det totala antalet anställda i kommunen har legat stadigt kring 1200 årsarbetare de senaste åren. Kommunens personalomsättning var 11 % under helåret 2015, jämfört med 9,1 % året innan. Nyckeltalet gäller bara extern omsättning och visar inte befintliga medarbetare som byter till en annan tjänst inom kommunen. Diskussioner pågår inom Stöd & process om att utveckla fördjupande personalnyckeltal.

För perioden 2014-10-01 till 2015-09-31 gjordes en kommunöverskridande jämförelse. Resultatet såg då ut så här:

Ekerö	13,1 %	Solna	17,3 %
Järfälla	9,0 %	Sundbyberg	11,9 %
Sigtuna	12,3 %	Upplands Bro	14,9 %
Sollentuna	16,5 %	Upplands Väsby	10,2 %

Bland de granskade verksamheterna vittnar alla om att det till specifika funktioner finns svårigheter att rekrytera och att det till förskollärartjänster och socialsekreterartjänster finns generella rekryteringsproblem. Inom individ- och familjeomsorgen har problemen varit påträngande under flera års tid. Vid tidpunkten för granskningen finns åtta vakanta platser inom IFO som inte har kunnat fyllas. Personalomsättning och vakanser följs upp vid varje samverkansmöte.

Både förskolan och Väsby stöd och omsorg lyfter i intervjuerna fram pensionsavgångar bland såväl medarbetare som chefer som en stor utmaning under de närmaste åren. Åldersfördelningen bland de månadsanställda ser för kommunen som helhet ut enligt följande:



Ökande sjukfrånvaro är en annan utmaning som påverkar kompetensförsörjningen eftersom det ökar behovet av korttidsbemanning i de verksamheter där full bemanning krävs. Sjukfrånvaron har ökat i kommunen men är fortfarande låg jämfört med övriga kommuner i länet. Den genomsnittliga sjukfrånvaron för kommunanställda i Stockholms län var 7,2 % 2015.

	2012	2013	2014	2015
Sjukfrånvaro, totalt	4,8	4,9	4,9	5,9

Det är framförallt långtidssjukfrånvaron som har ökat. Det genomsnittliga antalet sjuktillfällen per anställd minskade från 1,9 till 1,8 från 2014 till 2015. Samtidigt har andelen medarbetare med färre än 40 timmar sjukfrånvaro på ett år minskat från 59 till 55.

Redan under våren 2015 upptäckte Stöd & process att sjukskrivningstalen hade vänt uppåt. En djupare analys inleddes omedelbart och resulterade bland annat i ett långsiktigt arbete med kompetensplaneringsdagar på både enhets- och kontornivå. Två friskvårdsdagar för personalen arrangerades också under hösten. Sjukfrånvaron uppges nu verka förbättras igen.

#### 4.2. Medarbetarundersökningar

Kommunen genomför en medarbetarenkät varje år som täcker två övergripande mått: Hållbart medarbetarengagemang och Nöjd medarbetarindex.

*Hållbart medarbetarengagemang* är ett index som utarbetats av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Undersökningen består av nio frågor inom kategorierna motivation, ledarskap och styrning som ställs till alla medarbetare i kommunen. Resultaten kan jämföras med



andra kommuner som använder sig av samma index. Upplands Väsby's resultat ser ut enligt följande:

	2012	2013	2014	2015
Motivationsindex	81	83	82	83
Ledarskapsindex	78	81	81	81
Styrningsindex	81	82	83	82
<b>Totalindex</b>	<b>80</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>82</b>
<i>Totalindex Stockholms län</i>	<i>78</i>	<i>79</i>	<i>79</i>	<i>79</i>
<i>Totalindex alla kommuner</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>

Kommunen har genomgående ett bättre resultat än genomsnittet bland de kommuner som använder HME. I 2015 års undersökning avviker förskoleverksamheten positivt med totalindex 86 och styrningsindex 91. Kommunens lägsta totalindex finns i grundskola med ett ledarskapsindex på 79, styrningsindex 80 och motivationsindex 81.

Motivationsindex är något lägre hos män än hos kvinnor, 82 mot 83. Män har högre ledarskapsindex, 83 mot 80, men lägre styrningsindex – 79 mot 82. Störst är skillnaderna inom äldreomsorgens särskilda boenden där totalindex för män är 87 mot kvinnors 81.

Varje enhet analyserar sina resultat och tar fram handlingsplaner med förbättringsåtgärder utifrån enhetens specifika utmaningar.

### 4.3. Kompetenskartläggning

Kompetenskartläggning sker generellt på enhetsnivå. Varje enhet inventerar sina kompetenser och tar fram en kompetensplan utifrån en mall som HR-enheten har tagit fram. Uppföljning sker mellan chef och enskilda medarbetare. Inom utbildningsområdet samt inom den kommunala utföraren Väsby stöd och omsorg sker kartläggningar över hela verksamheten.

Inom utbildningsområdet finns IT-systemet Koll på kompetens som varje skola och förskola använder för att kartlägga lärares behörighet och legitimation. Systemet ger möjlighet till kontorsövergripande uppföljning av hur kompetensfördelningen ser ut samt var det finns behov av fortbildning. Under 2015 var andelen anställda i förskolan med förskolläraryrket 41 % jämfört med 19 % hos förskolor i enskild regi, enligt Skolverkets jämförelsetal. Andelen har ökat från 40 % 2014.

Väsby stöd och omsorg har under 2016 infört systemet Vårdkompetens. Arbete pågår för att samtliga anställda ska gå in i systemet och fylla i information om sin gymnasiekompetens, genomförda kurser och språkkunskaper. I slutet av april hade cirka 60 % av de anställda lämnat sina uppgifter. Den preliminära uppfattningen är att de största bristerna finns i att 10-15 % av medarbetarna saknar formell gymnasiekompetens, att några medarbetare har bristande kunskaper i svenska samt att några medarbetare inom LSS behöver genomgå kurser i demens och tidiga tecken.

#### **4.4. Verksamhetsnära analyser**

HR-personal medverkar i ledningsgruppsmöten vid alla kontor och kan därigenom löpande fånga upp verksamheternas utmaningar och behov och samtidigt ge stöd och råd i arbetet.

En aktuell utmaning för flera verksamheter uppges vara att det råder stor osäkerhet kring mottagandet av flyktingar. Kommunen har genomfört akuta insatser för att ta emot nyanlända och detta har till viss del finansierats med statliga anslag. Stor osäkerhet råder kring hur situationen kommer att utvecklas framöver och vilka kompetensbehov det medför för kommunen.

Intervjupersonerna från förskolan lyfter fram att det är en stor utmaning att kommunen växer och därmed också behöver flera nya förskolor. Rekrytering sker inte bara för att täcka omsättning utan även för att starta nya verksamheter. De tillväxtprognoser som har tagits fram har spruckit vilket också gör det svårt för verksamheterna att prognosticera sitt kompetensbehov.

Inom kontoret för samhällsbyggnad är den största utmaningen att rekrytera rätt kompetens till de myndighetsutövande verksamheterna, att hitta bra projektledare samt att tillsynsverksamheten inte uppfattas som attraktiv. Intervjupersonerna ser också en risk i att vissa nyckelpersoner med specifik kompetens och hög erfarenhet kommer att vara svåra att ersätta i framtiden. Kontoret har i dagsläget inte några varaktiga vakanser.

Inom IFO har rekryteringsläget varit svårt sedan flera år tillbaka till följd av en nationell brist på socialsekreterare. Inom Väsby Stöd och Omsorg uppges rekryteringsutmaningar gå i skov. Under vissa perioder är rekryteringsläget ansträngt för att några månader senare vara oproblematiskt. Långvariga rekryteringsproblem finns framförallt inom vissa specialkompetenser som exempelvis finsktalande personal.

### **5. Kommungemensamma strategier för kompetensförsörjning**

#### **5.1. Personalstrategi**

Under 2012-2013 utarbetade och förankrade Stöd och process kommunens övergripande personalstrategi i alla verksamheter. Personalstrategin är en vision som säger att Upplands Väsby ska vara en kommun i framkant erkänd för sin goda personalpolitik. Kommunen ska vara en arbetsplats som attraherar nytänkande, ansvarstagande och motiverade medarbetare och samarbetspartnerers. Att arbeta i Upplands Väsby ska vara en merit och investering för framtiden. Strategin beskriver också hur en medarbetare ska agera för att vara delaktig, engagerad och professionell samt hur en chef ska agera för att vara en drivande lagledare som skapar förutsättningar att leverera välfärdstjänster.

Personalstrategin beskriver ett antal fokusområden för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal. Områdena överlappar till stor del fullmäktiges mål för 2016 men beskrivs på en mer operativ nivå.

#### **5.2. Strategisk kompetensförsörjningsplanering**

Under 2013 tog HR & Lön fram ett vägledningmaterial för hur verksamheterna själva kan analysera sitt kompetensbehov. Vägledningen innehåller konkreta frågor och diskussionsövningar som tar utgångspunkt i att analysera verksamhetens uppdrag, vilka påverkansfaktorer som finns och hur uppdraget kommer att förändras samt vilka kompetensbehov som finns. Behovet av kompetens delas in i fyra aspekter: fackkompetens, förvaltningskompetens, förhållningssätt och värderingar samt strategisk kompetens.

Det är upp till verksamheterna själva hur de väljer att använda sig av materialet. Kontoren arbetar på olika sätt och i olika grad med kompetensförsörjningsplaner. På vissa håll sker arbetet enhetsvis och på andra övergripande, ibland i form av en utbildningsplan och i andra fall i form av en kompetensprognos och kompetensförsörjningsplan.

### **5.3. Stärka arbetsgivarvarumärket**

Personalstrategin och HR-visionen fokuserar på att stärka arbetsgivarvarumärket.

Ett strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket inleddes under 2014 tillsammans med ett externt konsultföretag, *Framtidsverket*. Under det första året låg fokus på att ta fram en nulägesbild genom intervjuer med chefer och medarbetare samt fokusgrupper som diskuterade kommunens styrkor och svagheter. Analysen visade bland annat att det finns en stor närhet mellan medarbetare och chefer, men ett gap mellan ledning och chefer och mellan ledning och medarbetare. Potentiella framtida medarbetare vill ha mer delaktighet, bli sedda som medarbetare, minska hierarkier, ingå i lagbyggande och samarbete samt ha tillgång till kompetensutveckling och flexibilitet. Tre centrala rekommendationer blev resultatet av arbetet:

- ▶ Kommunikation ska vara kort, tydlig och konkret samt tänka på att den interna och den externa kommunikationen överensstämmer.
- ▶ Organisationen vill vara delaktig och därför är det viktigt att involvera den för största möjliga effekt.
- ▶ Lyhörddhet och lyssna på medarbetarna eftersom det är de som är identiteten och ambassadörerna.

Under 2015 inleddes arbetet med att ta fram handlingsplaner och aktiviteter i linje med de identifierade behoven. Kommunikationsenheten och framtidsverket har sammanställt material och stöttat verksamheterna i att marknadsföra sig, delta i mässor och genomföra andra praktiska insatser där medarbetarna fungerar som ambassadörer. Kommunledningen har blivit mer synlig genom deltagande i frukostmöten och genom att medverka i videoklipp där de presenterar sig själva och sitt arbete. Under hösten 2016 fortsätter arbetet med fokus på hur arbetsplatserna ska utvecklas för att stärka arbetsgivarvarumärket.

### **5.4. Lönesatsningar**

Kommunfullmäktige i årets mål och budget aviserat en höjning av lärarlöner. I samband med avtalsförhandlingarna med fackförbunden under 2016 har särskilda lönesatsningar på undersköterskor, socialsekreterare, ingenjörer och skolpersonal fastställts. För lärarlönesatsningar finns statliga medel som kommunen kan ta del av. Övriga satsningar belastar satsningarna verksamhetens ordinarie budgetram. Intervjupersonerna från förskola beskriver att löneanspråken från ny personal ofta ligger långt högre än den befintliga personalen och att det är en ekonomisk utmaning att kunna rekrytera ny personal och samtidigt lyfta lönerna för erfarna medarbetare så att de väljer att stanna kvar.

Kommunstyrelsen har i maj 2016 gett kommunledningskontoret i uppdrag att utarbeta en ny modell för löneöversynsprocessen i syfte att förbättra planering, genomförande och uppföljning. Förslaget är att gå över till ett treårigt processhjul som bland annat innebär att prioriteringar görs två år i förväg, vilket ger mer framförhållning både i budgetprocessen och i att koppla lönerevisionen till medarbetarsamtal och individuella mål.

### **5.5. Praktikanter och traineejobb**

Alla kommunens verksamheter tar i olika omfattning emot studenter som gör praktik under sin utbildning. Det sker i regel på verksamhetsnivå utan kommunövergripande former. En del

i kommunens samverkan med Framtidsverket har omfattat prova på-praktikanter som under ett års tid har fått prova flera olika delar av kommunens verksamhet. Detta kommer att fortsätta i egen regi under hösten.

Ett kollektivavtal för traineejobb har tecknats med Kommunal. Traineejobb föreslås i ett första skede förläggas inom äldreomsorg och området för funktionsnedsättning. Framöver är ambitionen att traineejobb också ska kunna erbjudas inom utbildningsverksamheterna.

## **5.6. Introduktion av nya medarbetare**

En bra introduktion uppges vara en viktig framgångsfaktor för att nya medarbetare ska trivas och stanna kvar i organisationen.

Stöd och process arrangerar en kommungemensam introduktionsdag för alla nya medarbetare två gånger om året. Under våren deltog 58 nya anställda. Programmet omfattar information om kommunen, workshops med diskussionsövningar kring medarbetar- och kundperspektivet, gemensam lunch samt en busstur i kommunen för att alla medarbetare ska få en bild av kommunens geografiska område. Den intervjuade personaldirektören beskriver att en viktig del i introduktionen också är att initiera nätverkstanken och ge medarbetarna en bild av sammanhållning utanför den egna enheten.

En av HR-specialisterna håller i *lärande nätverk*, ett nätverk för erfarenhetsutbyte som alla nyanställda bjuds in till. Nätverket är indelat i blandade grupper där medarbetare ur verksamheter träffas regelbundet och diskuterar olika teman.

HR & Lön har tagit fram ett vägledningsmaterial för hur enhetschefer kan introducera sina medarbetare. Materialet fokuserar både på de första dagarna på arbetsplatsen och på ett samtal som kan äga rum efter några veckor när den anställda fått en tydligare bild av arbetsinnehåll och krav. I materialet finns också vägledning till hur en långsiktig utvecklingsplan kan formuleras samt exempel på olika kompetensutvecklingsaktiviteter.

## **5.7. Kompetensutveckling och karriärmöjligheter**

Kompetensutveckling planeras och genomförs i regel inom respektive verksamhet. Grunden är enhetens egen kompetensinventering samt medarbetarsamtalet mellan chef och medarbetare. HR-enheten har utarbetat vägledning och mallar för alla steg i processen.

Utbildningar för medarbetare arrangeras sällan på central nivå men ett antal webbutbildningar finns tillgängliga inom bland annat säkerhet och miljö. Ambitioner finns om att utöka webbutbildningarna men det ingår i dagsläget inte i en konkret handlingsplan.

På kommunövergripande nivå finns chefsstöd och ledarskapsprogram. Även chefers kompetensutveckling baseras på medarbetarsamtalet med överordnad chef. Grundläggande utbildningar i till exempel styrning, ekonomi, HR, IT och ärendehantering arrangeras regelbundet. Ledarforum är en årligen återkommande mötesplats för samtliga chefer där aktuell information presenteras kombinerat med föreläsningar eller diskussioner kring aktuella teman. Regelbundna frukost- och lunchmöten kring olika teman finns också tillgängliga för chefer.

*Växthuset* är kommunens ledarutvecklingsprogram där både kontorschefer och privata välfärdsaktörer kan köpa platser åt sina medarbetare. Det finns 18 platser per år och beläggningen har under de senaste åren varit mellan 12-18 personer per omgång. Programmet har tre fokusområden: att leda sig själv, att leda andra och att låta sig bli ledd.

Önskemål om ett motsvarande utvecklingsprogram för medarbetare har framförts och det finns planer att testa en sådan modell under hösten 2016.

Tillsammans med fyra andra kommuner finns ett mentorskapsprogram dit kommunen skickar både mentorer och adepter som får knyta kontakter med anställda från andra kommuner. Ett externt företag arrangerar programmet och gör en matchning mellan deltagarna för att skapa bästa möjliga förutsättningar till utbyte.

På Insidan finns material, information och diskussionsmöjligheter samt en särskild verktygs-låda med material för chefer.

## 6. Verksamheternas strategier för kompetensförsörjning

### 6.1. Förskolan

Kommunens snabba tillväxttakt har gjort att förskoleverksamheten har vuxit mycket under året. Att rekrytera förskollärare till den växande organisationen och att samtidigt nå det politiska målet om att öka andelen förskollärare totalt sett är en stor utmaning. Intervjupersonerna berättar att det vanligtvis är enkelt att rekrytera förskollärare till nyöppnade förskolor eftersom medarbetare värdesätter möjligheten att vara med och forma en ny organisation. Rekryteringen till de äldre förskolorna är mer problematisk. Att kommunens förskolor har blivit en samlad enhet uppges däremot underlätta varumärkesarbetet. Den stora mängden rekryteringar uppges vara mycket krävande för förskolecheferna.

Intervjupersonerna beskriver att kommunens löneläge är lägre än kranskommunernas. Löneanspråk från nyexaminerade sökande är ofta flera tusen kronor högre än genomsnittet för den befintliga personalen. Intervjupersonerna upplever att det är viktigt att göra satsningar på att lyfta lönerna för de anställda som idag har ett lågt löneläge, för att minska deras incitament att byta arbetsgivare för att höja lönen.

En strategi är ha en tydlig pedagogisk idé, vilket både attraherar ny personal och utvecklar befintlig personal. Ett genomgående fokus på IT i förskolan ger en tydlig profil som väcker intresse och särskiljer Upplands Väsby från andra kommuner. Två förskollärare i kommunen har fått 20 % av sina tjänster avsatt till att arbeta som *digitalistor*. Digitalistorna har ett särskilt ansvar för att utveckla kommunens arbete med teknik i förskolan. Ett fokusområde har varit att skapa större likvärdighet inom kommunen och stötta den personal som inte har IT-kompetens. Satsningen har uppmärksammats i media och digitalistorna har föreläst i andra kommuner och under almedalsveckan, vilket bidrar till kommunens arbetsgivarvarumärke. IT-satsningen har också innefattat satsningar på materialinköp för att alla förskolor ska ha tillgång till projektorer, kameror, surfplattor och annan utrustning. Digitalistorna har även tagit fram fyra *makerlådor*, fysiska lådor som innehåller material för tematiskt arbete och där varje låda har försetts med en QR-kod som länkar till videoklipp med instruktioner och inspiration. Lådorna har därmed en inbyggd kompetenshöjande form. DigitalSam

Inom förskolan har en medarbetare från varje förskola valts ut att ingå i en pedagogisk utvecklingsgrupp som fungerar som komplement till ledningsgruppen. Gruppen diskuterar pedagogiska frågor och samlar och sprider goda exempel ur verksamheterna.

Utbildningskontoret har ett digitalt lärlabb, en utvecklingsmiljö vars syfte är att erbjuda kommunens lärare ett kreativt bollplank och en miljö för utveckling av sin undervisning. Lärlabbet drivs av kommunens digitalistor och erbjuder processtöd, workshops, föreläsningar och nätverk. Samarbeten med Utbildningsradion, Interaktiva Institutet, Teacherhack m.fl. ger ökade möjligheter till utveckling och fortbildning.

Utöver kommunens IT-fokus har andra övergripande fortbildningsåtgärder genomförts. På varje förskola har en medarbetare per avdelning utbildats i dokumentation. Två medarbetare

per förskola har utbildats i barnyoga. För barnskötare har ett särskilt projekt kring skapande verksamhet genomförts genom kollegialt lärande.

För chefer inom förskolan finns ingen fastställd utbildningsplan. Den intervjuade förskolechefen beskriver att hon har gått flera utbildningar som uppmuntrats av ovanstående chef, men att det har skett på eget initiativ.

Framöver planeras en satsning på arbetskläder inom förskolans personal, för att göra personalen synligare mot föräldrar men också för att visa uppskattning för personalen. Arbetet medför mycket slitage på egen utrustning, framförallt på kläder men för förskolechefernas del även på personbilar då tillgången till tjänstebil inom verksamheten är begränsad.

## 6.2. Kontoret för samhällsbyggnad

Kontoret för samhällsbyggnad har under våren påbörjat ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan utifrån det vägledningsmaterial som HR-enheten har utarbetat. Det övergripande arbetet leds av två verksamhetscontrollers. Inledningsvis har de utarbetat anställningsstatistik som visar antal anställda, anställningsform och könsfördelning inom var och en av kontorets 33 personalkategorier. En analys av åldersindelning och prognos för kommande pensioner ingår också. Därefter har varje enhetschef själv fått genomföra en analys av kompetenser och kompetensbehov inom sin enhet. Vid en gemensam workshop har chefer och verksamhetscontrollers analyserat gapet mellan befintlig kompetens och befintligt och kommande behov. Den gemensamma inventeringen gör det lättare att dela kompetenser mellan enheterna. Utifrån resultatet kommer en gemensam kompetensförsörjningsplan att tas fram med stöd av HR-enheten.

Utöver den övergripande planen upprättar varje chef en årlig kompetensutvecklingsplan med sina medarbetare. Arbetet sker årsvis och kompetensutvecklingen planeras inför kommande år för att skapa långsiktighet och koppling till verksamhetens behov.

Kontoret genomför rekrytering på egen hand eller använder sig av ramavtalade rekryteringsföretag. Samhällsbyggnad deltar i *Framtidsmässan* för att marknadsföra sig mot studenter. I samarbete med KTH arrangerar kontoret *stadsbyggnadsdagen*, en årlig konferens för alla som arbetar med stadsbyggnadsfrågor. Konferens arrangeras för femte året i rad och uppges vara en bra möjlighet att marknadsföra sig och knyta kontakter med potentiella medarbetare och samarbetspartners.

Varje termin tar kontoret emot 4-5 praktikanter på högskolenivå. För detta finns inga uppsökande strategier utan det är studenterna själva som tar kontakt. Behovet av introduktion är mycket varierande beroende på vilken studieinriktning praktikanterna har. På bygglovsenheten finns en traineetjänst för nyutexaminerade studenter där avsikten är fortsatt anställning efter ett år av traineejobb kombinerat med intern utbildning.

Cirka 60 gymnasieelever erbjuds feriearbete framförallt inom enheten gata- och park. I samarbete med arbetsförmedlingen och IFO får vuxna som står långt ifrån arbetsmarknaden praktik i verkstaden för kommunens bilpool och i gata- och park. Diskussioner pågår om möjligheterna att erbjuda motsvarande praktikplatser för nyanlända flyktingar.

Kontoret har som strategi att vara frikostiga med utbildningar och aktiviteter för de anställda. Varje år går 2-4 medarbetare ledarskapsutbildningen Växthuset. Personalen åker enhetsvis på studieresor utomlands för att kompetensutveckla sig och stärka sammanhållningen i arbetslagen. Det har inom kommunen förekommit kritik mot kontorets resor men intervjupersonerna beskriver det som ett sätt att göra arbetsplatsen mer attraktiv i ett läge då det är svårt att konkurrera lönemässigt med privata aktörer.

Konsulter anlitas framförallt i genomförandefasen på avgränsade områden. Förvaltningschefen beskriver en ambition om att konsulter i hög grad ska ledas av ordinarie anställda för att kommunen ska värna om sin beställarroll.

### 6.3. Individ- och familjeomsorg

Strategidiskussioner pågår inom IFO kring vad som lockar anställda till kommunen och vad kommunen som arbetsgivare kan erbjuda. Utöver samverkan med HR-enheten om varumärke och profilering så har IFO anlitat ett konsultföretag som intervjuar både befintlig och tidigare personal för att identifiera viktiga faktorer. Intervjupersonerna beskriver att det inte är möjligt att konkurrera med de lönenivåer och förmåner som privata aktörer kan erbjuda. Kommunen behöver istället konkurrera med bra utbildningsmöjligheter, bra arbetsgrupp och andra viktiga värden. Några idéer som just nu förekommer i diskussionen är att se över möjligheterna till flexitid och distansarbete samt ett förlängt mentorskap för bättre introduktion. En strategi som innehåller ett konkret erbjudande som visar vad kommunen erbjuder sina anställda ska presenteras för nämnden i september 2016.

IFO deltar i den studentinriktade rekryteringsmässan *Framtidsmässan* och ett särskilt socio-nomningel som båda arrangeras av Framtidsverket. Antalet praktikanter kommer under hösten 2016 att utökas från en till fyra per termin. Formerna för mottagande och introduktion av praktikanter kommer att utvecklas inför hösten.

IFO har ett introduktionsprogram för hur nya medarbetare ska välkomnas till enheterna. Under 2016 pågår en översyn av introduktionen, både ur ett medarbetarperspektiv och ur ett chefsperspektiv. Tankar finns också att i högre grad involvera andra enheter och stödfunktioner i introduktionen.

Inom individ- och familjeomsorgen finns en kompetensutvecklingsplan för 2015-2017 som bland annat innehåller en analys av vilka olika typer av kompetens som verksamheten behöver samt en lista över vilken typ av kompetensutveckling som samtliga medarbetare ska genomgå eller delta i. Planen omfattar också en förteckning över planerade utbildningar och seminarier under 2016. Individ- och familjeomsorgen har valt ut *nätverksarbete* som övergripande treårigt fokus i verksamheternas utbildningsarbete. Nätverksarbete är en metod för att stötta individer och familjer genom att samla och mobilisera både det privata och det professionella nätverket som finns runt omkring. Intervjupersonerna beskriver att ett sådant fokus kan stärka attraktiviteten hos kommunen som arbetsgivare, eftersom det ger en tydlig metod som dessutom ger större utrymme för förebyggande socialt arbete.

Under hösten 2015 ingick individ- och familjeomsorgen i Arbetsmiljöverkets nationella granskning av arbetsmiljö inom socialtjänsten. Stress konstaterades som det största bristområdet. Intervjupersonerna beskriver att granskningen varit tidskrävande men att den samtidigt har bidragit till att systematiken i arbetsmiljöarbetet har förbättrats. Ett exempel är att varje chef har ett månatligt arbetsmiljösamtal med var och en av sina anställda för att löpande fånga upp arbetsmiljöproblem. Ett annat konstaterat arbetsmiljöproblem är kommunens IT-verktyg och för det har IFO en IT-samordnare på plats för att handleda och utbilda personalen i de IT-verktyg som används.

Individ- och familjeomsorgen chefer har en uttalad strategi om att personalen ska involveras i att möta de utmaningar som verksamheten står för. Medarbetare har därför varit med och tagit fram handlingsplaner för hur enheter gemensamt ska hantera till exempel arbetstoppar, vakanser eller trivselproblem. Hög delaktighet och tydliga handlingsplaner uppges ha lett till ett mer positivt klimat trots höga stressnivåer.

Individ- och familjeomsorgen använder sig av *Göteborgsmodellen*, en metod för att visualisera varje medarbetares arbetsbelastning genom att olika typer av ärenden ges olika poäng

beroende på typ och svårighetsgrad. Inom barn- och ungdomsenheten har nära arbetsledarskap genom många biträdande chefer varit en strategi sedan 2012, för att all personal ska ha nära till stöd och vägledning. I och med det ökade mottagandet av nyanlända har enheten vuxit kraftigt och det är därför inte längre lika nära till ledarskapet. En översyn pågår om att dela upp enheten.

Enheterna försöker hitta olika sätt att avlasta socialsekreterarna med annan stödpersonal. Kommunen har tidigare bara anställt socionomer men på grund av rekryteringsläget har avsteg blivit nödvändiga med följderna att det finns anställda som har minskad delegation. På enheterna för ekonomiskt bistånd och för barn- och unga finns administrativ stödpersonal. Konsulter anlitas för att avlasta personalen vid vakanser eller arbetstoppar, men det ses som ett nödvändigt ont eftersom det inte ger önskad kontinuitet och långsiktighet.

Inom IFO arrangerar enheterna föreläsningar för varandra för att sprida kunskap och erfarenheter kring sina respektive områden. Vid tidpunkten för granskningen pågår ett sex månader långt försök med en *tvåenhetstjänst*, en tjänst som med lönepåslag fungerar som brygga och samordnare mellan två enheter.

Sedan tre år tillbaka sker särskilda lönesatsningar på socialsekreterare. Satsningarna är inte generella utan baseras på prestation. Fokus för detta år är erfarna myndighetsutövande socialsekreterare inom enheterna ekonomiskt bistånd och barn- och unga.

#### **6.4. Väsby Stöd och Omsorg**

Väsby Stöd och Omsorg har antagit en personalstrategi för perioden 2016-2018. Strategin är direkt kopplad till kommunens övergripande personalstrategi och innehåller beskrivningar av aktiviteter på fokusområdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla samt omställning och avslut. Pågående aktiviteter beskrivs nedan. En kommunikationsplan utarbetas årligen som bland annat omfattar marknadsföringsaktiviteter kopplade till kompetensförsörjning. Den intervjuade verksamhetschefen får stöd i detta från kommunikationsenheten. Hon upplever att mer stöd behövs i planering och genomförande av konkreta insatser och överväger att köpa mer tid för detta.

Under 2016 har verksamheten valt att inte ta fram en samlad kompetensutvecklingsplan, vilket tidigare har skett årligen. Kompetensutvecklingsplaner utarbetas istället på enhetsnivå. Arbetet har försenats av att löneförhandlingarna har dragit ut på tiden. Medarbetarsamtalet är grund för kompetensplaneringen och både medarbetarsamtal och lönesamtal sker efter att den centrala löneförhandlingen är avslutad.

I Väsby Stöd och Omsorgs kvalitetsbok finns beskrivna rutiner för hur nya medarbetare ska introduceras. Under 2016 kommer rutinerna för mottagande av studenter att utvecklas. Hela verksamheten tar emot praktikanter på både högskolenivå och gymnasienivå. De särskilda boendena för äldre har under 2015-2016 blivit *utbildningsäldreboenden* vilket innebär att det finns ett långsiktigt samarbete med lärosäten för att ta emot studenter samt ett särskilt arbete med handledning och introduktion. Möjlighet finns också att engagera forskare som genomför observationsstudier. Arbetet med utbildningsäldreboenden drivs av en inom kommunen anställd projektledare och en processledare från FOU, den forsknings- och utvecklingsenhet som ägs av Upplands Väsby, landstinget och ytterligare sex kommuner.

Under 2016 kommer fem traineejobb att beredas inom verksamheten. De traineeanställda kommer att arbeta deltid i verksamheten parallellt med studier. Insatserna koordineras av Vägval ungdom inom IFO.

En ny satsning på *servicevärdinnor* inom särskilda boenden har påbörjats i samverkan med arbetsförmedlingen. Servicevärdinnor är personer utan vårdkompetens som ansvarar för



social aktivitet, fika och andra sysslor. Syftet är att praktikanter som saknar vårdkompetens ska få prova på arbetsmiljön under tre månader. Förhoppningen är att de ska bli intresserade av att vidareutbilda sig inom vård- och omsorg. Servicevärdinnor har i vissa fall också varit personer från LSS-verksamheten som önskat byta till äldreomsorgen.

Den interna rörligheten är hög inom verksamheten. Det kan bero på önskemål om att byta arbetsplats, byta målgrupp, byta arbetstider eller andra skäl. Cheferna tar emot medarbetarnas önskemål om byte och har ett IT-verktyg för att se var lediga platser uppstår.

Sjukfrånvaron är en utmaning. Ett hälsoprojekt, *balans i livet*, pågår för att förbättra medarbetarnas hälsa. Under 2015 genomfördes en enkätundersökning där personalen besvarade frågor om sömn, kropp och hälsa, arbete och fritid. Cirka 50 % besvarade den frivilliga undersökningen och fick ett personligt svar med tips och råd utifrån svaren. Efter enkäten har föreläsningar om stress, kost, rökavvänjning och ont i kroppen arrangerats. Uppslutningen har varit frivillig och ganska låg men till stor nytta för de deltagande. Väsby stöd och omsorg analyserar nu upplägget och kommer att ta fram förslag på nya aktiviteter inför 2017 för att fortsätta vara en hälsobefrämjande arbetsplats.

Under 2016 pågår ett arbete för att renodla kommunens titlar inom LSS-området. De nya titlarna är stödassistent och stödpedagog. Revideringen medför tydligare kompetenskrav och en tydligare karriärutveckling. I konkurrens med privata aktörer uppskattar intervjupersonen att kommunens löneläge är ungefär likvärdigt men att det är svårt att jämföra eftersom det idag finns en stor mängd titlar och befattningar som inte är jämförbara mellan olika arbetsgivare. Kommunen kan också konkurrera genom kollektivavtal och större andel tillsvidaretjänster. En undersökning har nyligen genomförts av hur många anställda som skulle önska annan sysselsättningsgrad och nu pågår arbete för att se i vilken utsträckning det är möjligt att tillmötesgå önskemålen.

Väsby Stöd och Omsorg har genomfört en egen ledarutbildning för de 11 enhetscheferna. Utbildningen är baserad på samma upplägg som kommunens Växthus-utbildning, men har getts till alla enhetschefer i grupp istället för att ett fåtal personer kan utbildas varje år. Nyttillkommande chefer kommer att få en mindre omfattande version av samma utbildning.

All personal deltar i ett arbete för att höja medarbetarkompetensen, däribland samarbetsförmåga, bemötande och etik. Kopplat till kommunens värdegrund ingår all personal i reflektionsgrupper som månatligen träffas för att diskutera värderingsfrågor med fokus på att utveckla den egna verksamheten.

## **7. Strategier för att säkerställa kompetens hos privata utförare**

Kommunen samverkar med och anlitar en stor mängd privata utförare inom alla verksamheter. Kommunfullmäktiges ambition är att även samarbetspartners ska omfattas av kommunens medarbetarperspektiv. Personaldirektören framhåller att det samtidigt är viktigt att värna om att de beslut och aktiviteter som genomförs inte snedvrider konkurrensen.

Privata utförare är inbjudna att vara med och tävla om kommunens kvalitetsutmärkelser och innovationspris. Personaldirektören beskriver att det också vore önskvärd att kunna jämföra medarbetarenkäten med privata utförare. Väsbyhem använder sig idag av samma enkät. Personaldirektören uppger att företagen ofta är intresserade men att det för dem kostar tid eller pengar att medverka och att kommunen inte har möjlighet att betala för deras deltagande. Den främsta vägen att säkerställa kompetens hos privata utförare är därför genom att ställa krav i upphandlingsunderlag.

Under 2015 ersattes kundvalskontoret av kontorsansvar och fler kontor har därför fått ansvar för att säkerställa hög kompetens även för upphandlade utförare eller utförare inom LOV.

Förfrågningsunderlaget är ett centralt styrinstrument som tillsammans med avtalen reglerar de utförande verksamheternas inriktning och förutsättningar. Inom individ- och familjeomsorgen finns externa aktörer framförallt i form av familjehem samt i form av konsulter som anlitas för att avlasta den ordinarie personalen vid vakanser och arbetstoppar. Kompetenskrav ställs vid upphandling genom krav på relevant utbildning och erfarenhet. Inom samhällsbyggnadsområdet finns en stor mängd samarbetspartners, entreprenörer och externa utförare. Kraven kan beroende på uppdrag röra enskilda medarbetare utbildning, erfarenhet eller certifikat, uppdragstagarens organisation och arbetsmiljöarbete, följsamhet till kommunens ISO 14001-certifiering eller andra faktorer som på ett eller annat sätt påverkar kompetensen. Upphandlade avtal följs upp regelbundet enligt kontorens egna rutiner.

För utförare som vill bedriva verksamhet enligt LOV finns ett generellt förfrågningsunderlag. Alla som uppfyller kraven i underlaget antas som utförare. I förfrågningsunderlaget för LOV inom särskilt boende för äldre finns till exempel krav om att minst 80 % av den tillsvidareanställda personalen ska uppfylla Socialstyrelsens allmänna råd om grundläggande kunskaper hos personal som arbetar inom socialtjänstens omsorg om äldre, att övrig personal ska ha en kompetensplan för att säkra att utbildning enligt krav uppfylls inom fem år samt att sjuksköterskor ska vara legitimerade och ha minst tre års erfarenhet. Förfrågningsunderlaget säger också att samtliga nyanställda ska få en god introduktion och att anställda ska kunna få handledning i till exempel bemötande.

Intervjupersonerna från förskolan upplever att kommunens brist på förskoleplatser bidragit till att det blivit en mer ömsesidig relation mellan kommunala och privata utförare, eftersom ingen konkurrens råder för att fylla de tillgängliga platserna. Dialogen på utförarmötena upplevs som positiv och öppen. Inom kommunen är förskolläraryrket generellt sett högre men i gengäld har de privata utförarnas barnskötare med högre lön och större ansvar, vilket gör det svårt för kommunen att rekrytera erfarna barnskötare till kommunala förskolor. I projektet *Ett lärande Väsby* var även de privata skolorna inbjudna att delta i såväl diskussioner som kompetenshöjande aktiviteter. Intervjupersonerna från förskolan beskriver att ett av de största mervärdena med projektet var att kommunala och privata utförare kom närmare varandra.

På samhällsbyggnadsområdet finns också samarbetspartners som inte är upphandlade, till exempel på det akademiska området genom samverkan kring Framtidsdagarna. Här sker ett ömsesidigt informellt utbyte.

Kontoret för samhällsbyggnad upplåter lokaler åt en stor mängd privata utförare. I denna samverkan bidrar kontoret till hög kompetens genom utbildningar och råd rörande till exempel avfallshandling och energiarbete.

## 8. Uppföljning

Kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet sker framförallt genom den årliga medarbetarenkäten samt genom personalnyckeltal. I nämndernas verksamhetsplaner nämner handlingsplanerna vissa särskilda aktiviteter och följs då upp i verksamhetsberättelsen.

Verksamhetschefen för förskolan upplever att det i nämnden finns ett stort engagemang och en förståelse för de utmaningar förskolan står inför. Dialog mellan nämnd och förvaltning upplevs som god. Den intervjuade förskolechefen upplever däremot att hon har liten kontakt med politiken och önskar att det fanns mer effektiva forum för samlad dialog. Hon blir uppsökt av partirepresentanter som vid olika tidpunkter vill veta mer om verksamheten, vilket upplevs som tidskrävande då alla är intresserade av samma information.

## 9. Svar på revisionsfrågor

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

Fråga	Svar
<i>Vilka mål har kommunen för kompetensförsörjningsarbetet?</i>	<p>Kommunfullmäktiges mål är att Upplands Väsby ska vara en attraktiv arbetsgivare och ha stolta medarbetare. För detta har fullmäktige satt upp sju strategier: stärka arbetsgivarvarumärket, dialog och samverkan med privata utförare i arbetsgivarfrågor, stärka samarbetet med utbildningsanordnare, stärka den offentliga sektorns attraktivitet på arbetsmarknaden, uppmuntra medarbetare till ett innovativt förhållningssätt, säkerställa samverkansprocessen med arbetstagarorganisationer samt att stärka ledar- och medarbetarskapet genom dialog om mål, uppdrag, kvalitets- och kompetensutveckling.</p> <p>Granskade nämnder fastställer egna mål kopplade till resultat i medarbetarenkät, sjukfrånvaro och frisknärvaro. Utbildningsnämnden har därtill ett mål om att öka andelen medarbetare med pedagogisk högskolekompetens. Social- och äldrenämnden har ett mål om att personalomsättningen inom enheterna ekonomiskt bistånd och barn- och unga ska minska till 12 %.</p>
<i>Vilka underlag har kommunstyrelsen och berörda nämnder för att bedöma behovet av personal/kompetens?</i>	<p>Kommunstyrelsen och nämnderna har tillgång till personalnyckeltal i form av exempelvis omsättning, sjukfrånvaro och åldersfördelning. Kontorens kompetensförsörjningsplaner redovisas i vissa fall för berörd nämnd. Kompetensförsörjningsfrågor uppges vara aktuella diskussionsämnen i nämnderna.</p>
<i>Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?</i>	<p>Ja, det finns aktuella kartläggningar och analyser. Genom den årliga medarbetarenkäten får såväl kommunstyrelsen som verksamheterna en bild av medarbetarnas syn på motivation, ledarskap och styrning. Resultatet analyseras både övergripande och enhetsvist och ligger till grund för lokala handlingsplaner.</p> <p>Kompetenskartläggning sker generellt sett på enhetsnivå. Inom kontoret för samhällsbyggnad har en kontorsöverskridande analys genomförts under 2016. Väsby stöd och omsorg har för första gången på flera år valt att inte göra en överskridande kartläggning utan fastställer kompetensplaner enbart på enhetsnivå, med en övergripande gemensam personalstrategi som ger gemensam riktning.</p> <p>Inom utbildningsområdet finns ett IT-system som möjliggör överblick på lärares legitimation och behörigheter. Ett motsvarande system införs under 2016 inom Väsby stöd och omsorg.</p>
<i>Vilka strategier tillämpas för att vara en attraktiv arbetsgivare?</i>	<p>Under 2014 genomfördes kartläggningar av kommunens arbetsgivarvarumärke och en önskad framtida bild arbetades fram. Insatser och aktiviteter i linje med rekommendationer från kartläggningen genomförs.</p>

	<p>mendationerna i analysen pågår.</p> <p>Alla verksamheter tar i olika utsträckning emot praktikanter och studenter. Det är dels ett sätt att marknadsföra sig och dels ett sätt att rekrytera framtida anställda.</p> <p>Kommunen deltar i <i>framtidsmässan</i> och andra rekryteringsevenemang. Kontoret för samhällsbyggnad arrangerar <i>stadsbyggnadsdagen</i> tillsammans med KTH vilket marknadsför kommunen mot olika aktörer inom området. I förskolan genomsyras verksamheten av satsningar på IT i förskolan. En tydlig pedagogisk idé ökar attraktionskraften och har gett utrymme i media och intresse från andra kommuner att lära sig om satsningen.</p> <p>Inom IFO pågår ett analysarbete för att identifiera viktiga attraktionsfaktorer. Ett konkret förslag ska presenteras för nämnden hösten 2016.</p> <p>Kommunens särskilda boenden har utvecklats till <i>utbildningsäldreboenden</i> vilket medför bättre kontakter med lärosäten kring både praktikanter och forskning. Införandet av <i>servicevärdinnor</i> inom äldreomsorgen låter praktikanter som saknar relevant utbildning prova på arbetsmiljön, vilket både kan väcka intresse för vidareutbildning men också avlasta undersköterskorna.</p>
<p><i>Vilka strategier tillämpas för att behålla medarbetare?</i></p>	<p>Bra introduktion är en strategi för att ge nya medarbetare en god start i organisationen. Kommungemensamma introduktionsdagar arrangeras två gånger om året och ett lärande nätverk för nyanställda finns med kommunöverskridande grupper. Den viktigaste introduktionen sker på arbetsplatsen och för enhetschefer finns vägledningsmaterial för introduktionsprocessen. IFO har ett etablerat introduktionsprogram som ska vidareutvecklas ur både medarbetar- och chefsperspektiv under 2016.</p> <p>Kontoret för samhällsbyggnad har som strategi att vara frikostiga med utbildningar och studieresor för de anställda. God stämning, utvecklingsmöjligheter och roliga aktiviteter kan kompetensera för lågt löneläge jämfört med privata aktörer.</p> <p>Inom IFO är en strategi att personalen i hög grad är involverad i att lösa de utmaningar som verksamheten står inför. Medarbetare har varit med och utvecklat handlingsplaner för t.ex. hantering av vakanser, arbetstoppar eller trivselproblem. Ett mer strukturerat arbetsmiljöarbete har utvecklats som följd av arbetsmiljöverkets granskning 2015.</p> <p>Inom Väsby stöd och omsorg pågår diskussioner om att införa önskad sysselsättningsgrad. En intresseundersökning bland personalen har genomförts och möjligheterna ses över.</p> <p>Särskilda lönesatsningar på undersköterskor, socialsekreterare, ingenjörer och skolpersonal genomförs under 2016. Intervjupersonerna beskriver att kommunen sak-</p>

	<p>nar möjlighet att konkurrera lönemässigt och måste lyfta fram andra värden i sitt arbetsgivarskap. Inom LSS-området pågår revidering av de anställdas titlar, för att skapa tydligare anställningskriterier och utvecklingsmöjligheter samt bättre jämförbarhet mot andra aktörer.</p>
<p><i>Vilka strategier tillämpas för att tillvarata och utveckla medarbetaras kompetens på bästa sätt?</i></p>	<p>Kompetensutveckling planeras i regel inom respektive verksamhet. Det finns vägledningsmaterial till chefer i att genomföra medarbetarsamtal, göra kompetensinventering och att sätta upp individuella kompetensutvecklingsplaner.</p> <p>Inom förskolan sker IT-satsningar som medfört kompetensutveckling för personalen samt införandet av två <i>digitalista</i>-tjänster som har ett övergripande ansvar för området. Satsningar på fortbildning genom ett digitalt lärlabb och kurser i till exempel barnyoga, skapande verksamhet och dokumentation utvecklar personalen. Möjlighet att ingå i en pedagogisk utvecklingsgrupp ger ett nytt utvecklingssteg.</p> <p>Inom IFO finns administrativ stödpersonal inom flera enheter samt en IT-samordnare som kan handleda och utbilda i IT-frågor. Det frigör tid från socialsekreterarna för andra uppgifter.</p> <p>På kommunövergripande nivå finns chefsstöd och chefskurser. Ett mentorskapsprogram i samarbete med fyra andra kommuner ger nya erfarenheter. Kommunen har <i>Växthuset</i>, ett ledarskapsprogram som omfattar 18 platser per år. Inom Väsby stöd och omsorg har samtliga enhetschefer genomgått en egen version av programmet.</p>
<p><i>Vilka strategier tillämpas för att säkerställa hög kompetens hos privata utförare av kommunalt finansierade tjänster?</i></p>	<p>Den främsta strategin är att ställa krav på kompetens i förfrågningsunderlag och avtal. Kraven säkerställs vid uppföljningen av avtal.</p> <p>I vissa kompetensutvecklande insatser involveras privata aktörer. Utförarmöten sker på både utbildnings- och vård- och omsorgsområdet och där kan det finnas diskussioner och utbildningar. I <i>Ett lärande Väsby</i> bjöds privata skolor in i såväl diskussioner som kompetenshöjande aktiviteter.</p>
<p><i>Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?</i></p>	<p>Kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet sker framförallt genom den årliga medarbetarenkäten samt genom personalnyckeltal. I nämndernas verksamhetsplaner nämner handlingsplanerna vissa särskilda aktiviteter och följs då upp i verksamhetsberättelsen.</p> <p>Verksamheterna själva följer upp arbetet genom medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar samt inom ledningsgrupper och i vissa fall styr- och utvecklingsgrupper för specifika satsningar.</p>

*Är de resurser som kommunen förfogar över tillräckliga för att vara framgångsrika i arbetet med kompetensförsörjning?*

Kommunens resurser är delvis tillräckliga. Den generella bilden i de granskade verksamheterna är att det finns ett bra stöd på strategisk nivå och att Stöd och process gör ett bra arbete. Operativa insatser som att samordna och genomföra marknadsföringsinsatser uppges däremot vara svårt att hitta tid och kompetens till internt, liksom att chefer behöver lägga mycket tid på rekryteringsarbete. Kommunen har svårt att konkurrera lönemässigt med kringliggande kommuner och med privata aktörer i närområdet och det är svårt att hitta en balans mellan nivåer som attraherar ny personal utan att uppröra erfaren personal med sämre löneläge.

Upplands Väsby 2016-06-07

Nina Högberg

## **Källförteckning**

*Analys av verksamhetens kompetensbehov, HR & Lön*

*Arbetsgivarvarumärket 2015, HR & Lön*

*Avslutningsanalys, HR & Lön*

*Byggnadsnämndens verksamhetsplan med budget 2016-2018*

*Flerårsplan 2016-2018*

*Guide till medarbetarsamtal & uppföljnings- och lönesamtal, HR & Lön*

*Individuell introduktion av medarbetare, HR & Lön*

*Inriktningsbeslut löneöversynsprocessen, KS/2016:190*

*Introduktionsanalys, HR & Lön*

*Kommunstyrelsens verksamhetsplan med budget 2016-2018*

*Kompetensförsörjningsplan för KSB (utkast)*

*Kompetensutvecklingsplan 2015-2017 inom individ- och familjeomsorgen*

*Lokalt kollektivavtal om Bestämmelser för traineejobb, HR & Lön 2016-01-27*

*Löneöversyn 2016, KS/2015:400*

*Personalstrategi för Upplands Väsby kommun*

*Personalstrategi för Väsby stöd och omsorg 2016-2018*

*Projektplan Ett lärande Väsby*

*Sammanställning av WS 12-13/5, kontoret för samhällsbyggnad*

*Social och äldrenämndens verksamhetsplan med budget 2016-2018*

*Uppföljning styrkort T1 2016, Allmänna utskottet (Stöd och process)*

*Utbildningsnämndens verksamhetsplan med budget 2016-2018*

*Verksamhetsberättelse beställaravdelningen 2015*

*Verksamhetsberättelse byggnadsnämnden 2015*

*Verksamhetsberättelse IFO 2015*

*Verksamhetsberättelse Väsby stöd och omsorg 2015*

*Verksamhetsberättelse Stöd och process 2015*

*Verksamhetsberättelse utbildningsnämnden 2015*

*Verksamhetsplan med budget 2016-2018 Väsby Stöd och omsorg*

*Årsredovisning 2015*