

Granskning av kommunens strategiska arbetsgivararbete

Tyresö kommun



Innehåll

1.	Sammanfattning	2
2.	Inledning.....	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och frågeställningar	4
2.3	Ansvarig nämnd.....	4
2.4	Revisionskriterier.....	5
2.5	Metod och genomförande	5
2.6	Kvalitetssäkring	5
3.	Utgångspunkter	5
3.1	Tyresö kommuns plan för styrning, planering och uppföljning.....	5
3.2	Bedömning.....	7
4.	Kommunplan 2022-2025.....	7
4.1	Styr och ledningssystem	7
4.2	Politiska prioriteringar och uppdrag	8
4.3	Målområdets mål och indikatorer	9
4.4	Uppföljning av mål	9
4.5	Kompletterande styrning och stöd för genomförandet av kommunfullmäktiges mål för målområde 1.	10
4.6	Bedömning.....	11
5.	Nämnd- och förvaltningsnivå	12
5.1	Utgångspunkt	12
5.2	Barn- och utbildningsförvaltningen	13
5.3	Äldre- och omsorgsförvaltningen	16
5.4	Bedömning.....	18
6.	Uppföljning kommunnivå av målområde 1 och systematiskt arbetsmiljöarbete	20
6.1	Uppföljning av målområde 1.....	20
6.2	Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet - Medarbetarundersökning	22
6.3	Bedömning.....	24
7.	Svar på revisionsfrågorna	25
	Bilaga 1: Källförteckning	26

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning som syftar till att bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete utifrån fullmäktiges mål inom arbetsgivarområdet.

Kommunfullmäktige har i kommunplanen 2022-2025 inom målområde "motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare" fastställt målet att medarbetare i Tyresö kommunkoncern är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling och har som målnivå angett 62,5 procent. Till målet hör indikatorn *medarbetare på förvaltningar, kontor och bolag är motiverade*.

Vår sammantagna bedömning är att det arbete som bedrivs inom målområdet motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare utifrån kommunfullmäktiges mål är delvis ändamålsenligt.

När det gäller målområdet motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare så har inte ett specifikt mål avseende Sveriges bästa offentliga arbetsgivare fastställts. Av den anledningen omfattas inte arbetsgivarområdet direkt av styrmodellens måldelning. Vår bedömning är att kommunplanen i ytterst begränsad utsträckning ger uttryck för vad som krävs för att kommunen ska kunna uppfattas som Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Det saknas en målbild för vad som sammantaget ska känneteckna Tyresö kommun som attraktiv arbetsgivare och en strategi för hur kommunen ska förverkliga ambitionen.

Den indikator som har valts för att följa upp målet avser motiverade medarbetare. Vår uppfattning är att den valda indikatorn samtidigt är formulerad som ett mål. Detta gör att den i sig kräver en indikator för att kunna mätas. En iakttagelse är att inom målområdet medarbetare finns ett flertal ambitioner/mål som relaterar till en och samma indikator d.v.s. "motiverade medarbetare". Det gäller det övergripande målet "motiverade och delaktiga i kommunens utveckling" vilket också är målet för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) samtidigt som uppfyllelsen av målet anses indikera hur Tyresö kommun uppfattas som arbetsgivare. Det i sin tur leder till frågan hur ska resultatet tolkas om t.ex. bedömningen av målområdet är grönt, vilket blir följderna om minst 5 av 8 verksamheter rapporterar grönt och ingen rött. Innebär det i så fall att Tyresö kommun har motiverade och delaktiga (i kommunens utveckling) medarbetare med en god organisatorisk och social arbetsmiljö hos en attraktiv arbetsgivare?

Vid delårsrapport 2 gjordes bedömningen att kommunen på övergripande nivå för perioden januari till augusti 2022 har uppnått målet för delår två, baserat på att fem av åtta (62,5 procent) förvaltningar (eller motsvarande) har rapporterat grönt. Samtidigt har två förvaltningar och ett kontor rapporterat gult, varav två förvaltningar med förhållandevis många medarbetare (ca 70 procent av medarbetarna). Den övergripande bedömningen som görs på kommunnivå baseras på bedömningar som har gjorts på tre till fyra underliggande nivåer. Till saken hör också att målen varierar i ambitionsnivå inom organisationen (d.v.s. kan vara mer eller mindre utmanande) och målnivåerna för när ett mål har uppnåtts skiljer sig åt samtidigt som det finns en osäkerhet i vad som faktiskt mäts eller bedöms. Det senare avser frågan om det är måluppfyllelsen som mäts eller om det är de åtgärder som genomförs för att medarbetarna ska känna motivation eller båda delarna.

Vår övergripande bedömning är att det är positivt att medarbetarna dels har inflytande genom måldelning på hur målet för den egna arbetsplatsen utformas, dels har ett självbestämmande när det gäller hur målet ska uppnås d.v.s. att medarbetarna själva identifierar vad som är viktigt för att de ska uppleva motivation i sitt arbete. Vi ser det också som positivt att måldialoger genomförs månadsvis, och att det då är möjligt när avvikelser framkommer att analysera orsaker och att vidta förbättringsåtgärder i närtid. Med tanke på att det i kommunens organisation finns ett stort antal arbetsgrupper och arbetslag och i med att måldelning och rapportering resultatet från måldialoger inte hanteras i ett gemensamt systemstöd är det svårt att få en överblick över mål, indikatorer, åtgärder och resultat.

Vi bedömer det som positivt att riskhanteringen är integrerad i kommunens styrmodell tillsammans med arbetsmiljöarbetet och framför allt den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA). Vi noterar att det finns ett nära samband mellan det systematiska arbetsmiljöarbetet främst avseende organisatoriskt och social arbetsmiljö och målområdet motiveras medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Det som har framkommit i granskningen stödjer också den slutsatsen.

Vår bedömning utifrån underlag och intervjuer är att måldelning och måldialoger har genomförts med medarbetarnas delaktighet. Indikatorerna som har valts ger uttryck för förutsättningar och förhållanden som medarbetarna anser som viktiga för att de ska känna sig motiverade och för en god organisatorisk social arbetsmiljö. Vi noterar samtidigt att styrning på enhets- och verksamhetsområdesnivå inte i övrigt har varit inriktad på andra faktorer som har betydelse för upplevelsen av kommunen som attraktiv arbetsgivare.

En iakttagelse är att en ändamålsenlig tillämpningen av måldelning och måldialoger är en väsentlig förutsättning för att styrningen ska kunna leda till att förväntade effekter uppnås. Det ställer i sin tur krav på att chefernas förutsättningar och förmåga att leda processen på ett framgångsrikt sätt.

Den medarbetarundersökning som gjordes i september inriktad på OSA-frågor visar sammantaget på ett förhållandevis bra resultat som innebär en förbättring av index +1. Tre av de fem förvaltningarna uppnådde en förbättring av sina resultat. För äldre- och omsorgsförvaltningen blev dock resultatet en försämring (-5) och för barn- och utbildningsförvaltningen en marginell (-1) negativ förändring. När det gäller frågan om att rekommendera kommunen som arbetsgivare är resultatet mindre bra och t.o.m. något sämre än resultatet 2021 och påtagligt lägre i förhållande till jämförelsegruppen. Utfallet när det gäller att rekommendera den egna arbetsplatsen är bättre jämfört med att rekommendera kommunen som arbetsgivare. Samtidigt visar resultatet på kommunnivå att två tredjedelar av de svarande inte kan tänka sig att vara ambassadörer för sin arbetsplats. Vår bedömning är att det finns en bristande överensstämmelse mellan det resultat som framkom i medarbetarundersökningen och den bedömda måluppfyllelsen i delårsrapport 2. Detta borde bli föremål för vidare analys.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer:

- ▶ Undersök vad som förklarar upplevelsen av Tyresö kommun som arbetsgivare.
- ▶ Besluta om vad som ska känneteckna Tyresö kommun som arbetsgivare.
 - ▶ Ta ställning till mål, strategi och handlingsplan.
- ▶ Prioritera ledarförsörjning och ledarutveckling i arbetet för att bli en attraktiv arbetsgivare.
- ▶ Genomför medarbetarundersökningar årligen.

- ▶ Gör en översyn av hur måluppfyllelsen ska bedömas avseende målet att medarbetare i Tyresö kommunkoncern är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling.
- ▶ Klargöra i styrmodellen hur måluppfyllelse kan mätas med relevanta indikatorer.
- ▶ Överväg att införa eller anpassa ett systemstöd för måldelningsprocessen och måluppföljningen.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Av kommunplanen för 2022 framgår att kompetensförsörjningen är en central uppgift för kommunen för att nå framgång och möta invånarnas behov. Fram till 2030 kommer det att uppstå brister på utbildad personal inom en rad verksamhetsområden. Det är Tyresö kommuns avsikt att vara en konkurrenskraftig och attraktiv arbetsgivare. Som ett led i arbetet med att fortsätta minska sjukfrånvaron bland kommunens personal kommer HR-staben att genomföra ett pilotprojekt. Målet med minskad sjukfrånvaro är en del i arbetet med att göra Tyresö kommun till Sveriges bästa offentliga arbetsgivare.

Ett av fullmäktiges övergripande målområden är: Motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Målet är att medarbetarna i Tyresö kommunkoncern är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling. Enligt Tyresö kommuns styrmodell ska varje organisatorisk enhet upprätta delmål som syftar till att bidra till hög måluppfyllelse på övergripande nivå. Det innebär att måluppfyllelsen på den övergripande nivån bygger på hur väl målen är uppnådda på nivåerna under. Målen ska följas upp på respektive nivå och rapporteras till överordnad organisatorisk nivå.

För att fullmäktiges mål ska få genomslag krävs att målet bryts ner på ett ändamålsenligt sätt i verksamheterna, att tillräckliga åtgärder vidtas och att strukturen för uppföljning av resultaten är välfungerande. Mot bakgrund av detta har revisionen beslutat att genomföra en granskning av kommunens arbete utifrån fullmäktiges målområde: Motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare.

2.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete utifrån fullmäktiges mål inom arbetsgivarområdet.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har fullmäktiges mål för att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare brutits ner på ett ändamålsenligt sätt på nämnd-, avdelnings- och enhetsnivå?
- ▶ Vidtas tillräckliga åtgärder för att uppnå fullmäktiges mål?
- ▶ Sker tillräcklig uppföljning av vidtagna åtgärder och resultatet av vidtagna åtgärder?
- ▶ Leder och samordnar kommunstyrelsen arbetet i den utsträckning som krävs för att åstadkomma ett effektivt kommungemensamt arbete i denna fråga?

2.3 Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt äldre- och omsorgsnämnden.

2.4 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

Kommunallagen (2017:725)

Tyresö kommuns kommunplan för 2022

Andra relevanta styrdokument beslutade av fullmäktige

2.5 Metod och genomförande

Granskningen har genomförts i form av dokumentgranskning och intervjuer med relevanta tjänstepersoner inom kommunstyrelseförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen och äldre- och omsorgsförvaltningen.

Utgångspunkten för granskningen har varit att följa fullmäktiges målstyrning genom kommunens linjeorganisation i syfte att spåra hur fullmäktiges övergripande prioriteringar omhändertagits och verkställt i verksamheten. Granskningen har omfattat såväl nämndnivån som avdelnings- och enhetsnivån.

Intervjupersoner och granskade dokument framgår av Bilaga 1.

2.6 Kvalitetssäkring

Utöver vår interna kvalitetssäkring får samtliga intervjuade möjlighet att komma med synpunkter på rapportutkastet. Detta för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

3. Utgångspunkter

3.1 Tyresö kommuns plan för styrning, planering och uppföljning

3.1.1 Bakgrund

I juni 2022 beslutade kommunfullmäktige om kommunens plan för styrning, planering och uppföljning (i fortsättningen kallad styrmodellen). I och med beslutet upphörde "Styrprocess i Tyresö kommun" som beslutades av kommunfullmäktige 2011 att gälla. Styrmodellen beskriver översiktligt Tyresö kommuns styrning, planering och uppföljning.

3.1.2 Styr- och ledningssystem - grundläggande utgångspunkter

Kommunens styr- och ledningssystem består av kommunens vision, värdegrund och fem forskningsbaserade principer. Tillsammans definierar dessa det handlingsutrymme som finns och de spelregler som gäller inom ramen för styrmodellen. Agenda 2030 är integrerade i kommunens övergripande mål.

Ett syfte med styrmodellen är att utifrån övergripande vision och målsättning skapa delaktighet på alla nivåer inom organisationen. Tillvägagångssättet bygger på förhållningssättet att varje avdelning och enhet ses som experter inom sitt område. Därav följer att de också bör vara delaktiga i formuleringen av sina mål och ha handlingsutrymme för hur dessa ska kunna uppnås.

Enligt styrmodellen är mål viktiga för att leda allt som görs i rätt riktning mot den övergripande visionen. Styrning och uppföljning baseras på en strukturerad måldelningsprocess för att säkerställa att alla arbetar mot de övergripande målen och visionen. En utgångs-

punkt är att medarbetares delaktighet i arbetet med att uppfylla målen på den egna enheten, bidrar till de övergripande målen och skapar samtidigt en delaktighet. Varje organisatorisk enhet har mål som, tillsammans med andra enheter på samma nivå, bidrar till målluppfyllelsen på nivån ovanför. Det innebär att målluppfyllelsen på den övergripande nivån bygger på hur väl målen är uppnådda på nivåerna under.

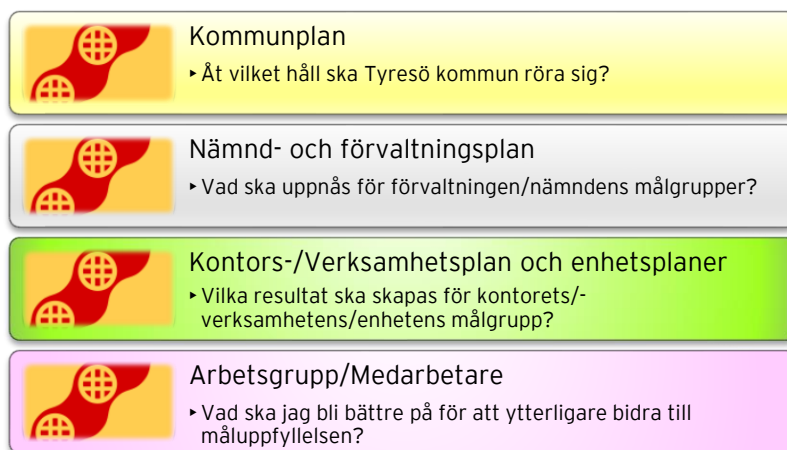
Medarbetare får enligt planen möjlighet att vara delaktiga genom att aktivt medverka i framtagandet av exempelvis enhetsplaner och förbättringsförslag.

Ansvarsfördelningen enligt planen bygger på att de förtroendevalda är inriktade på frågor om VAD och VARFÖR och att tjänstepersonerna arbetar med HUR-frågor.

3.1.3 Planering

I kommunens modell för styrning, planering och uppföljning omfattas nedanstående nivåer enligt figur 1.

Figur 1 - Planer och planeringsinriktning på olika nivåer i organisationen



Vilka planer som upprättas inom respektive förvaltning varierar beroende på hur organisationen är utformad. Av styrmodellen framgår inte att planer ska upprättas/tas fram på arbetsgrupp-/individnivå.

I kommunplanen fastställs målområdena och målen för kommunen på kommunövergripande nivå. Det finns fyra målområden; medarbetare, kvalitet, leverans och ekonomi. Respektive nämnd beslutar om nämnd- och förvaltningsplan. Den ska utgå från kommunplanen och ange vad som ska uppnås för nämndens målgrupper och hur verksamheten bidrar till att nå målen i kommunplanen. Nämnd- och förvaltningsplanen ska bl.a. innehålla mål för nämndens verksamhet och prioriterade förbättringsåtgärder.

Nämnd- och förvaltningsplanerna utgör utgångspunkten för verksamhetens/kontorets mål som anger vilka resultat som ska skapas för verksamhetens/kontorets respektive enhetens målgrupper. I nästa led ska samtliga chefer tillsammans med sina medarbetare, ta fram mål för sin grupp i enlighet med måldelningsprocessen. Deras bidrag ingår i enhetens enhetsplan. Måldelningen genomförs tillsammans med medarbetarna. Måldelningsarbetet syftar till att säkerställa att alla arbetar mot de övergripande målen och visionen.

I modellen ingår även att arbetsgrupper och medarbetare ska identifiera förbättringsområden för att ytterligare bidra till målluppfyllelse. Av beskrivningen av styrmodellen framgår inte att de övergripande målen delas på individnivå, d.v.s. till medarbetarmål.

Varje arbetsgrupp, ledningsgrupp, nämnd och kommunstyrelsen arbetar med att tillsammans hitta avvikelser, i förhållande till de uppsatta målen, och hantera dem när de inträffar, i stället för i efterhand.

Kommunstyrelse och nämnderna ska lämna delårsrapporter och verksamhetsberättelser till kommunfullmäktige i enlighet med fastställt årshjul.

3.1.4 Uppföljning

Nämnderna är ansvariga för sina verksamheter och ska följa upp verksamheten och ekonomin i tillräcklig omfattning. Mål, indikatorer, risker m.m. följs upp i månadsrapporter, delårsrapporter och årsredovisning samt i nämndernas verksamhetsberättelser.

Enheterna/verksamheterna/avdelningarna ska följa upp sin verksamhet varefter resultatet aggregeras i en uppföljning per kontor/förvaltning. Nämnderna och kommunstyrelsen ska följa upp verksamhetens ekonomi och mål varje månad, förutom för januari och juni.

Cheferna ansvarar för att månadsvis ta fram en månadsuppföljning. Uppföljningen av målen görs i form av måldialoger. I den månadsvisa uppföljningen av målen handlar det om att tillsammans se vilka effekter som uppnåtts i förhållande till uppsatta målen och hur utfallet påverkar planering och förbättringsarbete.

3.2 Bedömning

Tyresö kommuns modell för styrning, planering och uppföljning som kommunfullmäktige fattade beslut om i juni 2022 har som utgångspunkt en övergripande vision, värdegrund och principer som kännetecknar framgångsrika organisationer.

Ett uttryckt syfte med styrmodellen är att den ska skapa delaktighet på alla nivåer i organisationen. Avdelningarna och enheterna i organisationen ses som experter inom sina respektive områden. Därför förutsätts i styrmodellen att de också ska vara delaktiga i att bryta ned och formulera mål samt ha ett handlingsutrymme att utforma strategier och åtgärder för att nå målen. Genom att medarbetarna deltar i arbetet med att uppnå den egna enhetens mål förväntas de bidra till de övergripande målen. Uppföljningen av måluppfyllelsen görs nerifrån och upp, d.v.s. måluppfyllelsen på respektive nivå ovanför utgör summan av måluppfyllelsen på den underliggande nivån.

Ett fundament i kommunens styrmodell utgörs av måldelning. Måldelning innebär att de övergripande målen bryts ned för respektive verksamhet till relevanta, konkreta mål för verksamhetens arbete. Av styrmodellen följer att planering i kommunen genomförts på upp till fem nivåer. Vad kommun-, kontors-, verksamhets- och enhetsplaner minst ska innehålla framgår av styrmodellen. Mål och indikatorer ska alltså tas fram på fyra till fem nivåer. Enligt vår bedömning leder det till en komplex styr- och uppföljningskedja. Styrmodellen beskriver formen för uppföljning och rapportering. Ekonomi och mål följs upp månadsvis. Enligt vår bedömning är det en hög ambitionsnivå att ha månadsvisa uppföljningar av målen.

4. Kommunplan 2022-2025

4.1 Styr och ledningssystem

Syftet med kommunens styr- och ledningssystem är att, utifrån de politiska ambitionerna, åstadkomma mesta möjliga värde för de som bor, verkar och vistas i Tyresö kommun, med

siktet inställt på kommunens vision och agenda 2030. Visionen, värdegrunden, principerna och målområden skapar en ram som alla måste hålla sig inom.

Tyresö kommuns vision beskriver den långsiktiga målsättningen med allt som görs av och i kommunen. Visionen uttrycks på följande sätt:

- ▶ I Tyresö finns det hållbara livet, nära storstad, skog och skärgård.
- ▶ I Tyresö finns plats för alla - här trivs nya tankar.
- ▶ Tillsammans skapar vi trygghet och tillit.
- ▶ Tyresö är hemma!

Målstyrningen i Tyresö kommun adresserar fyra områden. Enligt kommunplanen lutar sig dessa fyra områden på forskning om framgångsrika organisationer och är starkt sammanlänkade med varandra: (A) Medarbetare, (B) Kvalitet, (C) Leverans, och (D) Ekonomi.

I fokus för denna granskning är området (A) medarbetare.

4.2 Politiska prioriteringar och uppdrag

Sammantaget finns i kommunplanen prioriteringar inom åtta områden varav inget som direkt avser kommunen som arbetsgivare eller området medarbetare. Nedan redogörs för politiska prioriteringar som inom de prioriterade områdena bedöms tangera kommunen som arbetsgivare och medarbetarna.

Under området "ordning och reda i ekonomin" framgår att det är kommunens avsikt att vara en konkurrenskraftig och attraktiv arbetsgivare. Och under området "Omsorg för Tyresös äldre och funktionsnedsatta" framgår att det är en prioriterad uppgift att öka kontinuiteten inom omsorgen

En del i arbetet med för att göra Tyresö kommun till Sveriges bästa offentliga arbetsgivare är målet om minskad sjukfrånvaro. I kommunplanen framgår också uppdraget att kommunen ska aktivt arbeta med minskad sjukfrånvaro. HR-avdelningen kommer enligt kommunplanen att genomföra ett pilotprojekt om minskad sjukfrånvaro. Pilotprojektet kunde dock inte genomföras under 2022.

4.2.1 Målområde - Motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare

Av texten i kommunplanen under målområdet framgår att medarbetare i Tyresö kommun och dess bolag är motiverade och vill vara med och utveckla samhällsuppdraget. Nedanstående text är direkt citerad från kommunplanen:

"Medarbetarna ges ett stort förtroende och ansvar att påverka och ständigt förbättra arbetssätten för att tillsammans nå de gemensamma övergripande målen. Engagerade ledare skapar förutsättningar för alla medarbetare att vara motiverade, delaktiga och våga tänka nytt. Genom gemensamma förhållningssätt och arbetssätt, samt en tydlig gemensam målbild, säkerställer ledare tillsammans med medarbetare en bra måluppfyllnad."

"Här ska varje medarbetares fulla potential komma Tyresöborna till godo. Det sker genom att se till att rätt kompetens är på rätt plats och att kommunen och dess bolags behov av utveckling matchas med medarbetarens kompetenser och vilja till utveckling. Genom bland annat återkommande kompetensutveckling och goda anställningsvillkor ska Tyresö vara en attraktiv arbetsgivare. Tillsammans med medarbetarna skapar Tyresö ett arbetsliv som

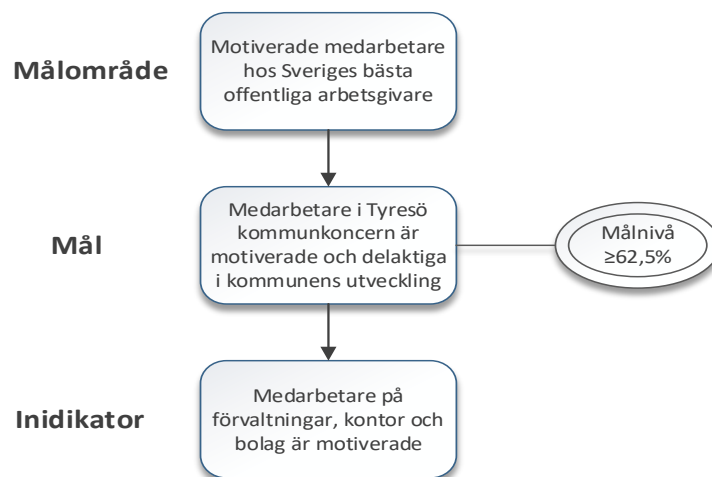
rymmer höga professionella ambitioner och en arbetsbelastning som skapar bra balans mellan arbete och fritid.”

”Medarbetarna är motiverande och engagerade i sitt uppdrag och stolta över sin insats, där de tillsammans - och i mötet med Tyresöborna - varje dag skapar en bättre framtid!”

4.3 Målområdet mål och indikatorer

I kommunplanen 2022 har målområdet medarbetare uttryckts på följande sätt:

Figur 2 - Målområde, mål och indikator



I förhållande till ovanstående mål följs även kompletterande indikatorer upp i samband med delårsuppföljning och årsredovisning i form av:

- ▶ Kommuns totala sjukfrånvaro samt vidtagna åtgärder. Utgångspunkten är att sjukfrånvaron ska sjunka.
- ▶ Att åtgärder som behövs utifrån årlig uppföljning av arbetsmiljön vidtas. (Följs i riskanalysen).

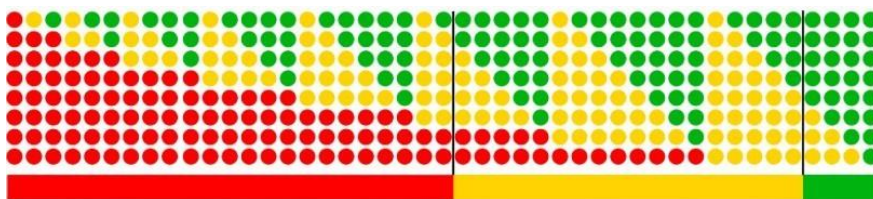
Vid årsredovisningen görs även en uppföljning av Tyresö kommuns anställningsvillkor.

4.4 Uppföljning av mål

I kommunplanen framgår i "Bilaga 1 uppföljning av mål" att målen följs upp månadsvis men att det också inom varje målområde finns indikatorer som följs mer sällan. Uppföljningen görs genom modellen "bollhavet" som utgår från alla tänkbara kombinationer mätpunkter, och som definierar hur varje enskild kombination ska bedömas.

Sammanlagt är det åtta förvaltningar/kontor/staber som rapporterar månadsvis och ingår i underlaget för att bedöma måluppfyllelsen på kommunnivå. Förvaltningschef, kontorschef och vd rapporterar med grön, röd, gul beroende på uppskattad måluppfyllelse. För bedömning på övergripande nivå gäller avläsning mot bollhavet.

Figur 3 - Bollhavet



Vid delårsrapportering och årsredovisning görs en uppföljning och analys av Tyresö kommuns totala sjukfrånvaro och uppföljning av vidtagna åtgärder utifrån den årliga uppföljningen av arbetsmiljön. I årsredovisningen redovisas också en uppföljning av Tyresö kommuns anställningsvillkor. År 2019 gjordes det i form av andelen tillsvidareanställda med heltidstjänst (85 % i kommunen).

4.5 Kompletterande styrning och stöd för genomförandet av kommunfullmäktiges mål för målområde 1.

4.5.1 Arbetsmiljöpolicy

Kommunfullmäktige beslutade om en arbetsmiljöpolicy den 20 maj 2021. Av tjänsteskrivelsen framgår att en bra arbetsmiljö är en förutsättning för att nå kommunens övergripande mål om att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Enligt policyn ska mål årligen sättas för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och följas upp inom ramen för arbetet med måldelning. Vi har förstått att målet om motiverade och delaktiga medarbetare under målområde medarbetare samtidigt utgör målet för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

För det systematiska arbetsmiljöarbetet finns en definierad process samt ett särskilt årshjul framtaget. Inledningsvis upprättas en riskanalys, risker med riskvärde 9 eller högre ska åtgärdas och föras in i aktuell riskhanteringsplan. Om riskvärdet är 15 eller högre, eller bedöms inte kunna åtgärdas på enhetsnivå, ska den lyftas till högre nivå. Riskhanteringsplanen kategoriserar risker utifrån de fyra målområdena, vilket innebär att OSA1-risker läggs in under målområdet för medarbetare. Målområdet medarbetare följs upp månadsvis och handlingsplanen för risker i samband med delårs- och årsrapportering. Varje chef ska minst en gång i månaden följa upp sjukfrånvaron för sina medarbetare. Cheferna förväntas även ha kunskap om orsakerna till sjukfrånvaron. I december sker en årlig uppföljning av årets arbete kring arbetsmiljön.

4.5.2 Policy och riktlinjer

Tyresö kommuns personalpolicy fastställdes av kommunstyrelsen 2008 och är tänkt som ett övergripande idé- och styrdokument och ska vara ett stöd för chefer och medarbetare i arbetet och främja möjligheter att rekrytera, behålla och utveckla medarbetarna. Policyn är omfattande. Det är dock osäkert i vilken grad personalpolicyn f.n. fungerar som ett aktivt styrdokument.

I Tyresö kommun finns även riktlinjer för chefs- och ledaruppdraget som kommunstyrelsen beslutade om i september 2017. Riktlinjerna beskriver de förväntningar som kommunen som arbetsgivare har på chefer.

¹ OSA, Organisatorisk och social arbetsmiljö.

4.5.3 Pågående uppdrag och åtgärder

I kommunplan 2023-2026 finns ett uppdrag om att ta fram en plan för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal med rätt kompetens nu och i framtiden. Arbetet pågår med att i första hand ta fram en kompetensförsörjningsstrategi som sedan är tänkt att följas av en kompetensförsörjningsplan.

För att stödja ledarutvecklingen i kommunen deltar Tyresö i ledarskapsakademi som är ett samarbete med sju andra kommuner i Stockholm. Centralt har HR upphandlat ledningsgruppsutveckling som enligt uppgift används av chefer i hög utsträckning.

4.5.4 Kommunledningsgruppen och HR-stab

Kommunledningsgruppen (KLG), i vilken förvaltningscheferna bl.a. ingår, fungerar som ett stöd för nämndernas planering. KLG har också en uppgift att stödja en gemensam inriktning i nämnders och förvaltningars genomförande av kommunfullmäktiges uppdrag. Kommunledningsgruppen har även att pröva om den samlade ambitionsnivån ger tillräckliga förutsättningar för att kunna uppnå kommunfullmäktiges mål. Förvaltningscheferna redovisar den periodiska rapportering i kommunledningsgruppen där också en måldialog genomförs.

HR-stabens organisation och arbetssätt förändrades under 2022. De flesta HR-specialister har blivit HR-konsulter och är indelade i två team. De deltar i förvaltningarnas och kontorens ledningsgrupper. En tjänst har också inrättats som HR-strateg för att förbättra HRs strategiska leveransförmåga.

4.6 Bedömning

För målområdet medarbetare anges som vi tolkar det ambitionen att medarbetarna ska vara motiverade och att Tyresö kommun vara Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Vi har inte uppfattat att motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare är ett övergripande mål utan snare en inriktning eller ambition. Det mål som kommunfullmäktige beslutat under målområdet är "medarbetare i Tyresö kommunkoncern är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling".

Målet inom målområdet "medarbetare" inkluderar två delar: motiverade medarbetare samt delaktiga medarbetare. Att målet avser flera saker kan komplicera måluppföljningen. Vi noterar att indikator som valts för uppföljning av målet enbart avser motiverade medarbetare. Målnivån för målet inom målområdet är satt till lika med eller större än 62,5 procent för indikatorn motiverade medarbetare. Enligt vår tolkning avser målnivån andelen förvaltningar/kontor/staber som rapporterat bedömningen grön (målet har uppnåtts) och ingen röd (målet ej uppnått) enligt den s.k. "bollhavsmodellen". Vi noterar att modellen inte tar hänsyn till att förvaltningar, kontor och staber kan ha olika "vikt" beroende på antalet medarbetare som ingår i respektive organisation.

En osäkerhet i den mål- och uppföljningsprocess som tillämpas är att vad uppföljningen verkligen avser är beroende av hur målnedbrytningen på respektive nivå har gjorts, d.v.s. i vilken grad underliggande mål som följs upp faktiskt speglar det övergripande målet. Osäkerheten gäller dessutom vad som faktiskt följs upp och hur.

När det gäller ambitionen eller inriktningen att vara Sveriges bästa offentliga arbetsgivare är vår bedömning är att kommunplanen i ytterst begränsad utsträckning ger uttryck för som vad krävs för att kommunen ska kunna uppfattas som Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Vi saknar en målbild för vad som sammantaget ska känneteckna Tyresö kommun som attraktiv arbetsgivare och en strategi för hur kommunen ska förverkliga ambitionen.

I och med att det i kommunplanen inte ingår mål avseende kommunen som arbetsgivare så omfattas inte ambitionen inom arbetsgivarområdet specifikt av måldelning. Vår bedömning är dock att målområdet för medarbetare och styrmodellen till viss del innefattar delar av vad som sannolikt är betydelsefullt för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Vår samlade bedömning är att styrmodellen är relativt tydlig med en målstyrning utifrån fyra övergripande mål. Samtidigt blir styrning komplex om flera mål relaterar till en och samma indikator, vilket sker för målområdet "medarbetare" och målet "motiverade och delaktiga i kommunens utveckling". Vi ser positivt på att riskhantering är integrerad i kommunens styrmodell.

Vi ställer oss frågande till hur ett specifikt utfall för indikatorn på kommunnivå ska tolkas. Om t.ex. bedömningen av målområdet är grönt vilket blir följden om minst 5 av 8 verksamheter rapporterar grönt och ingen rött ska resultatet då tolkas som att Tyresö kommun har motiverade och delaktiga (i kommunens utveckling) medarbetare med en god organisatorisk och social arbetsmiljö hos en attraktiv arbetsgivare. Enligt vår bedömning finns en risk för att styrningen blir ofokuserad när olika ambitioner integreras i ett mål och att resultatet uppföljningen blir svår att tolka när uppföljningen av målet görs på flera nivåer (upp till fem) och där varje nivå ovanför baseras sin bedömning på den underliggande nivåns utfall.

Vår bedömning är att styrningen mot att bli bästa offentliga arbetsgivare inte adresseras på ett tydligt sätt i den tillämpade styrmodellen. En kommunövergripande arbetsgivarpolicy som klargör vad som ska känneteckna Tyresö kommun i syfte att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare skulle, enligt vår uppfattning, tydliggöra styrningen. Vidare noterar vi att det på kommunnivå inte finns en kompetensförsörjningsstrategi och ser positivt på att ett arbete har inletts för att ta fram en sådan.

5. Nämnd- och förvaltningsnivå

5.1 Utgångspunkt

Inledningsvis återges vilka mål, förvaltningar, kontor, och staber har formulerat som svar på kommunfullmäktiges övergripande mål inom målområdet motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Därefter belyses hur barn- och utbildningsförvaltningen och äldre- och omsorgsförvaltningen har tagit sig an och genomfört kommunfullmäktiges mål och uppdrag inom målområdet medarbetare.

I nedanstående tabell redovisas de mål som har formulerats i förhållande till kommunfullmäktiges mål för nivåerna förvaltning, kontor och stab.

Tabell 1- Mål för målområdet 1

Kommunens mål	Medarbetare i Tyresö kommunkoncern är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling
Förvaltning/kontor/stab	Indikator
Arbetsmarknads- och socialförvaltningen	Motiverade och kompetenta medarbetare med fokus på medborgarna
Barn- och utbildningsförvaltningen	Medarbetarna ges möjlighet att påverka verksamhetens utveckling för att nå gemensamma mål och har goda förutsättningar för att genomföra sitt uppdrag
Kultur- och fritidsförvaltningen	Medarbetare är engagerade och motiverade i förvaltningens utvecklingsarbete
Stöd- och servicekontoret	Medarbetarna tar ansvar, är engagerade och bidrar till verksamheternas utveckling
Samhällsbyggnadskontoret	Med god sammanhållning driver vi samhällsbyggnadsprocessen, där varje medarbetares kompetens tillvaratas
Staber	Medarbetarna på staberna känner sig motiverade och delaktiga
Äldre- och omsorgsförvaltningen	Äldre- och omsorgsförvaltningens medarbetare är motiverade att göra skillnad för Tyresöborna

Målen (i delårsrapporterna anges de som indikatorer) utgör förvaltningars, kontors och stabs svar på det kommunövergripande målet. Kommunens indikator i förhållande till målet är medarbetare på förvaltningar, kontor och bolag är motiverade.

5.2 Barn- och utbildningsförvaltningen

5.2.1 Nämnd- och förvaltningsplan

Barn- och utbildningsförvaltningen har en nämnd- och förvaltningsplan dels för barn- och utbildningsnämnden (BUN), dels för gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden (GVN). Målområdet motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare hanteras identiskt i dessa båda planer.

Framför allt i nämnd- och förvaltningsplanen för BUN finns ett antal politiska prioriteringar inom området medarbetare. Det gäller t.ex. ökad lärartäthet i förskola och skola, ökad andel behöriga lärare, lärare i Tyresö ska ha en marknadsmässig lön, goda arbetsvillkor och löpande erbjudas kompetensutveckling. Även minskad sjukfrånvaro ingår prioriteringarna men lyfts även fram som ett uppdrag från kommunplanen.

Följande nämnd- och förvaltningsmål, målnivå och indikator har definierats i planerna:

Tabell 2 - Mål, målnivå och indikator

NoF-plan	Mål	Målnivå	Indikator
Barn- och utbildningsförvaltningen	Medarbetarna ges möjlighet att påverka verksamhetens utveckling för att nå gemensamma mål och har goda förutsättningar för att genomföra sitt uppdrag	≥75% av verksamhetsområdena	Medarbetare på barn- och utbildningsförvaltningen har hög delaktighet och motivation för sitt uppdrag.

Inom förvaltningen finns fyra verksamhetsområden; förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning. I en månadsrapport rapporterar förvaltningschef med grönt, gult eller rött verksamhetsområdenas måluppfyllelse. Bedömningen på övergripande nivå görs utifrån en avläsning i förhållande till bollhavet. Vi uppfattar att målnivån på ≥ 75 procent innebär att minst tre verksamhetsområden uppnår grönt och en gult. I samband med delårsrapport omfattar uppföljningen även sjukfrånvaro, personalomsättning och arbetsmiljö utifrån årlig utredning samt vid årsredovisningen medarbetarenkäten (vartannat år).

I riskhanteringsplanen som ingår i nämnd- och förvaltningsplanerna redovisas risken hög arbetsbelastning inom målområdet medarbetare och för barn- och utbildningsnämnden även risken hög sjukfrånvaro. För respektive risk anges åtgärder.

5.2.2 Kompetensförsörjningsplan och plan för strategisk kompetensförsörjning

Barn- och utbildningsförvaltningen fick ett ordförandeuppdrag 2018 som avsåg "Hur möter vi lärarbristen i våra förskolor och skolor". Uppdraget resulterade i att en kompetensförsörjningsplan för förvaltningen togs fram vilken redovisades till nämnden i oktober 2021.

Kompetensförsörjningsplanen innehåller olika typer av aktiviteter och åtgärder som kan vidtas för att möta framtida kompetensutmaningar. Aktiviteter och åtgärder är kopplade till nio strategier grupperade i tre områden, som är framtagna av Sveriges kommuner och regioner (SKR). De tre områdena är attraktiv arbetsgivare, nya lösningar och hållbart arbetsliv. Sammanlagt framgår av kompetensförsörjningsplanen 14 planerade åtgärder/insatser där det framgår vilken skolform som berörs och vem som är ansvarig för åtgärden/insatsen.

Enligt gällande huvudöverenskommelse HÖK 21 mellan arbetsgivaren Lärarnas Riksförbund (LR) och Lärarförbundet ska arbetsgivaren ta fram en plan (handlingsplan) för det fortsatta arbetet i syfte att trygga kompetensförsörjning inom skolan på såväl kort som lång sikt. Planen ska innehålla insatser inom områdena arbetstid, arbetsmiljö, arbetsorganisation och lönebildning. Under 2022 har en handlingsplan för strategisk kompetensförsörjning tagits fram och beslutats av förvaltningschef. Parterna är överens om att handlingsplanen enligt HÖK 21 är en fördjupad del av ovanstående kompetensförsörjningsplan.

5.2.3 Uppföljning - Månadsrapporter och delårsrapporter

Barn- och utbildningsförvaltningen redovisar i månadsrapporter måluppfyllelsen i förhållande till förvaltningens mål² inom målområdet medarbetare. Uppföljningen rapporteras per verksamhetsområde. Nedan framgår hur den sammanvägda månadsvisa bedömningen av måluppfyllens avseende målområdet medarbetare har utfallit.

Tabell 3 - Måluppfyllelse per månad 2022

Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Gul	Gul	Gul	Gul	Gul	Gul	Grön	Gul	Grön	Grön	Grön	

Enligt månadsrapporterna bedömdes den samlade måluppfyllelsen som gul fram t.o.m. juni. I juli redovisade samtliga verksamhetsområden grönt, vilket också var fallet i oktober och november.

Vid delårsrapporterna per april och augusti gjordes bedömningarna att måluppfyllelsen på förvaltningsnivå var gul, d.v.s. att målet delvis uppnåddes. I en sammanfattande kommentar i delårsrapporten redovisas vad som har gått bra och varför i förekommande fall gul färg redovisas samt åtgärder framåt. Av förvaltningens verksamhetsberättelse för 2022 framgår att måluppfyllelsen sammantaget för förvaltningen bedöms som grön. En uppföljning av sjukfrånvaron för perioden görs i delårsrapporterna.

När det gäller uppdrag från nämnden att bedriva ett målinriktat arbete med att öka attraktiviteten och att höja kontinuiteten genom att erbjuda fler fasta tjänster och färre timanställningar så rapporteras status grön.

² Medarbetarna ges möjlighet att påverka verksamhetens utveckling för att nå gemensamma mål och har goda förutsättningar för att genomföra sitt uppdrag.

I delårsrapport 2 görs också en redovisning av periodens personalomsättning per månad. Bedömningen är att den ligger på en rimlig nivå. Den förefaller dock ligga på en relativt sett hög nivå för verksamhetsområde gymnasium under perioden juni till och med augusti. I den uppföljning som gjorts vid delår 2 av riskhanteringsplanen avseende risker inom medarbetarområde så redovisas för de två risker som ingår i BUN:s plan att åtgärderna är genomförda och för risken i GVN:s plan att åtgärder påbörjats.

5.2.4 Verksamhetsområde och enhet

För att få en bild av hur måldelningsarbetet genomförs på verksamhetsområdesnivå och skolenhetsnivå har vi i granskningen tagit del av hur det genomförs inom grundskolan och på en skolenhet. I granskningen har noterats att under 2022 så har inte verksamhets- och enhetsplaner används generellt inom grundskolan. Från och med 2023 återinförs verksamhets- och enhetsplaner. Däremot upprättas ingen övergripande verksamhetsplan för verksamhetsområdet grundskola.

Under 2022 har måldelningen inom målområdet medarbetare genomförts på följande sätt, vilket framgår av nedanstående exempel från Nyboda skola.

Figur 4 - Exempel på måldelning

Barn - och utbildningsnämnden	Grundskolechef och rektors mål	Arbetslagets mål
Medarbetarna ges möjlighet att påverka verksamhetens utveckling för att nå gemensamma mål och har goda förutsättningar för att genomföra sitt uppdrag.	Skolledning och arbetslag följer upp skolans planering och aktiviteter kring stress och arbetsbelastning effektivt under läsåret med utgångspunkt i organisationens förutsättningar (ska ske genom ett effektivt arbetssätt), för att skapa en förbättrad arbetsmiljö i verksamheten.	Skolledning och arbetslag följer upp skolans planering och aktiviteter kring stress och arbetsbelastning effektivt under läsåret med utgångspunkt i organisationens förutsättningar (ska ske genom ett effektivt arbetssätt), för att skapa en förbättrad arbetsmiljö i verksamheten.

Under 2022 inom grundskolan har samma mål använts för nivåerna verksamhetsområde, skolenhet och arbetslag. På arbetslagsnivå har dock egna indikatorer tagits fram. I tillämpningen fr.o.m. 2023 då enhetsplaner upprättas så ingår i planerna kommunens mål, nämnd- och förvaltningsmål, skolchefs mål och enhetens mål tillsammans med respektive indikator. Vi har tagit del av enhetsplan 2023 för Nyboda skola. Planen inkluderar dels två mål för målområdet medarbetare, dels en riskhanteringsplan där tre risker avser området medarbetare/arbetsmiljö.

Under 2022 har varje av enhetens fyra arbetslag månadsvis gjort en bedömning av måluppfyllelsen och rapporterar till enhetens (skolans) ledningsgrupp. En bedömning görs sedan gemensamt i ledningsgruppen i enlighet med bollhavet av i vilken grad målen uppnåtts. Representanter för arbetslagen ingår i rektors ledningsgrupp. Månadsvis rapporterar enheterna i IT-systemet Bestyr där en mall för resultat/dialog finns. I nästa steg rapporterar skolorna inom verksamhetsområde grundskola till skolchefen som i sin tur efter en måldialog med rektorerna bedömer verksamhetsområdets måluppfyllelse. Skolchefen rapporterar vidare till förvaltningens ledningsgrupp där en måldialog också genomförs. Inom förvaltningens ansvarsområde genomförs måldialoger på fyra nivåer.

Vid måldialogerna används den s.k. tavelmodellen där man redovisar vad som har gått bra och vad som gått mindre bra och för en dialog kring vad som förklarar respektive utfall. I samband med dialogen identifieras lösningar och åtgärder för att hantera problem eller avvikelser.

5.3 Äldre- och omsorgsförvaltningen

5.3.1 Nämnd- och förvaltningsplan 2022

Av nämndens politiska prioriteringar som avser målområdet medarbetare ingår att förvaltningen under året ska bedriva ett målinriktat arbete med att öka attraktivitet, kontinuitet och kompetens samt arbeta med att höja kontinuiteten genom att erbjuda fler fasta tjänster och färre timanställningar.

Förvaltningen är indelad i fyra verksamhetsområden; myndighet för äldre och funktionsnedsättning, insatser i ordinärt boende, vård- och omsorgsboende och omsorger för personer med funktionsnedsättning. Följande nämnd- och förvaltningsmål, målnivå och indikator har definierats i nämnd- och förvaltningsplanen:

Tabell 4 - Mål, målnivå och indikator

NoF-plan	Mål	Målnivå	Indikator
Äldre- och omsorgsförvaltningen	Äldre- och omsorgsförvaltningens medarbetare är motiverade att göra skillnad för Tyresöborna.	≥ 50 % Minst 2 gröna 0 röd	Andel uppnådda verksamhetsmål under nämnd-/förvaltningsmålet

Förutom målnivå grön enligt ovanstående tabell anges också målnivå gul som innebär varken röd eller grön på övergripande nivå och målnivå röd som innebär två eller flera röda verksamheter. Vid delårsrapporter och verksamhetsberättelse redovisas och analyseras sjukfrånvaro och resultat medarbetarundersökning/organisatorisk och sociala arbetsmiljö.

I riskhanteringsplanen finns fem risker inom målområdet medarbetare. Till respektive risk finns redovisade åtgärder.

5.3.2 Uppföljning - Månadsrapporter och delårsrapporter

I förvaltningens månadsrapport redovisas måluppfyllelsen i förhållande till förvaltningens mål inom målområdet medarbetare. Uppföljningen rapporteras per verksamhetsområde. Nedan redovisas hur den sammanvägda månadsvisa bedömningen av måluppfyllens avseende målområdet medarbetare har utfallit.

Tabell 5 - Måluppfyllelse per månad 2022

Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Röd	Gul	Gul	Gul	Gul	Gul	Gul	Gul	Gul	Gul	Grön	

I månadsrapporten framgår en kortfattad analys av utfallet och avvikelser per verksamhetsområde. Måluppfyllelsen sammantaget har förflyttat sig från rött i januari till grönt i november, vilket innebär att två verksamhetsområden rapporterar grönt och två gult. Under en stor del av året har äldreboendet Björkbacken rapporterat rött som till stor del har förklarats av att medarbetarna på Björkbacken skattat känslan av arbetsglädje lågt.

Vid delårsrapporterna gjordes bedömningarna att måluppfyllelsen på förvaltningsnivå var gul, d.v.s. att målet delvis uppnåddes. I verksamhetsberättelsen för 2022 kommer förvaltningen att redovisa samma bedömning som vid delår. På förvaltningsnivå görs en relativt övergripande analys i månadsrapporterna både av vad som förklarar verksamhetsområdenas redovisade måluppfyllelse och av avvikelser. Motsvarande rapporter görs i delårsrapporterna. En uppföljning av sjukfrånvaron för perioden görs i delårsrapporterna.

När det gäller uppdrag från nämnden att bedriva ett målinriktat arbete med att öka attraktiviteten och att höja kontinuiteten genom att erbjuda fler fasta tjänster och färre timanställningar så rapporteras status grön.

I den uppföljning som gjorts vid delår 2 av riskhanteringsplanen avseende risker inom medarbetarområde så är bedömningen gul för fyra av riskerna och grön för risken att hemtjänsten nattetid utsätts för hot- och våldssituationer.

5.3.3 Verksamhetsområde och enhet

För att få en bild av hur måldelningsarbetet genomförs på verksamhetsområdesnivå och på enhetsnivå har vi i granskningen tagit del av hur det genomförs inom verksamhetsområdena myndighet för äldre och funktionsnedsättning och omsorger för personer med funktionsnedsättning.

För båda verksamhetsområdena framgår i respektive verksamhetsplan målen för målområdet: motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare.

Figur 5 - Målområde 1 - Verksamhetsområden

Verksamhetsplan	Mål	Indikator
Myndighet äldre och funktionsnedsättning	Myndighetens medarbetare är motiverade och tar ansvar för sitt viktiga uppdrag för Tyresöborna	Andel underliggande nivåers måluppfyllnad
Omsorg om personer med funktionsnedsättning	Inom omsorgen är medarbetare motiverade att göra skillnad för personer med funktionsnedsättning	Andel uppnådda enhetsmål under verksamheten

För respektive verksamhetsområde anges målnivån för målet. I verksamhetsplanen för omsorg om personer med funktionsnedsättning ingår i verksamhetsplanen en riskhanteringsplan.

Granskningen har även omfattat tre enheter; en inom verksamhetsområde myndigheten för äldre- och funktionsnedsatta och två enheter inom verksamhetsområde omsorg om personer med funktionsnedsättning.

Nedan redovisas enheternas mål i enhetsplanerna för 2022.

Figur 6 - Mål inom målområde 1 i enhetsplaner

Enhetsplan	Mål
Bostadsenhet	Medarbetare upplever att de har god kännedom om hur verksamhetens administrativa arbete ska utformas och varför samt känna sig trygga med när administrativt arbete förväntas utföras. Medarbetare känner att de har kompetensen som krävs för att utföra sitt arbete med hög kvalitet.
Daglig verksamhet	Enhetens medarbetare är motiverade att göra skillnad för personer med funktionsnedsättning.
SAABA	Enhetens medarbetare är motiverade att göra skillnad för Tyresöborna.

Enheten SAAB³A har formulerat 6 indikatorer kopplade till målet med angivna målnivåer. Indikatorerna avser dels andel av medarbetarna som upplever sin arbetsbelastning som hög eller hanterbar, hur medarbetaren upplever sin fysiska arbetsmiljö och hur medarbetaren har upplevt sin OSA-arbetsmiljö. Dessa indikatorer mäts varje vecka och månad. Ytterligare en indikator mäts månadsvis; andel medarbetare som haft utrymme för att arbeta med verksamhetsförbättringar den senaste månaden. Uppföljningen görs med hjälp av Mentimeter som är en typ av omröstningsapp. Måldialoger genomförs månadsvis och en

³ SAABA står för enheten för SAS, Avgiftshandläggare, Avtalskontroller, Bostadsanpassare, Anhörigstöd, Ekonom och Lokalsamordnare.

månadsrapport lämnas som underlag till verksamhetsområdets månadsrapport. I enhetsplanen ingår riskhanteringsplanen.

Bostadsenhetens indikatorer är relaterade till information om administrativt arbete, administrativ tid per månad och kompetensutveckling. Målnivåer har angetts. Mätningar och måldialoger genomförs månadsvis främst i samband med arbetsplatsträffar (APT). Verksamheten kännetecknas av ensamarbete på rullande scheman uppdelat på fyra boende, vilket innebär att personalen normalt inte träffas gemensamt i större utsträckning. Enheten lämnar en månadsrapport till verksamhetsområdet. Inför 2023 har enheten utvecklat arbetet med att ta fram enhetsplanen och indikatorer. I riskhanteringsplanen finns tre risker inom område medarbetare/arbetsmiljö.

Enheten för daglig verksamhet har ett övergripande mål för enheten i sin helhet. Enheten är i sin tur indelat i ca 10 "mindre enheter" eller grupper. Som indikatorer till målet har valts åtgärdsplan med aktiviteter från det systematiska arbetsmiljöarbetet och medarbetarenkäten. Uppföljningen görs per enhet/grupp och övergripande. Målnivåer anges för bedömningar enligt bollhavet. Uppföljningen görs via måldialoger per enhet/grupp. Åtgärder tas fram vid avvikelser.

En gemensam nämnare är att måldialoger och bedömningar sedan görs på verksamhetsområdes- och förvaltningsnivå.

5.4 Bedömning

De mål som formulerats på förvaltnings-, kontors- och stabsnivå 2022 är i varierande grad en spegling eller nedbrytning av kommunens övergripande mål inom målområdet. I ett par fall används begreppet engagerade medarbetare varav i ett fall tillsammans med motivation. Målet att medarbetarna ska vara både motiverade och engagerade kan tyckas vara en högre ambitionsnivå än kommunens övergripande mål.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Det nämnd- och förvaltningsmål som barn- och utbildningsförvaltningen har beslutat om för 2022 uttrycker förutsättningar eller en strategi för att medarbetarna ska känna sig motiverade samtidigt som den valda indikatorn kan ses som ett mål. Den målnivå som har beslutats innebär för att målet ska vara uppfyllt krävs att tre av fyra verksamhetsområden bedömer att deras mål har uppnåtts och att ett verksamhetsområde att målet delvis uppfyllts. För 2023 har ett nytt nämnds- och förvaltningsmål fastställts.

Vi ser positivt på att det på förvaltningsnivå sker en analys av uppföljning av måluppfyllelsen och förbättringsåtgärder som redovisas i månads- och delårsrapporter. Avseende verksamhetsåret 2022 har, enligt vår uppfattning, kommunens styrmodell inte tillämpats fullt ut inom verksamhetsområde grundskola vad gäller måldelning. Nivåerna verksamhetsområde, skolenhet och arbetslag har haft identiska mål men på arbetslagsnivå har egna indikatorer tagits fram. För skolenheterna inom verksamhetsområdet har inte heller enhetsplaner generellt tagits fram. Vi har noterat att fr.o.m. verksamhetsåret 2023 har förändringar gjorts som bl.a. innebär att enhetsplaner återinförs och måldelning genomförs på nivåerna i organisationen.

Styrningen genom måldelning och måldialoger har enligt vår uppfattning genomförts med medarbetarnas delaktighet och varit inriktad på åtgärder och aktiviteter som är väsentliga för en god organisatorisk och social arbetsmiljön. Dock har styrning, enligt vår uppfattning, inte omfattat andra faktorer som har betydelse för upplevelsen av kommunen som attraktiv arbetsgivare.

Vi ser positivt på att det inom barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde finns både en kompetensförsörjningsplan och en plan för strategisk kompetensförsörjning. Vi noterar att kompetensförsörjningsplanen kan utvecklas genom att inkludera en analys av verksamhetens kompetensbehov, behovet av nyrekrytering och behovet av kompetensutveckling av befintlig personal. Vi har inte i särskild ordning granskat genomförandet av kompetensförsörjningsplanen och planen för strategisk kompetensförsörjning.

Äldre- och omsorgsförvaltningen

Nämnd- och förvaltningsmålet 2022 för äldre - och omsorgsförvaltningen avser medarbetare motiverade att göra skillnad för Tyresöborna. Den målnivå som har beslutats innebär, för att målet ska vara uppfyllt, att minst två av fyra verksamhetsområden bedömer att deras mål har uppnåtts, och två verksamhetsområden att målet delvis uppfyllts. Jämfört med barn- och utbildningsförvaltningen är det en lägre ambitionsnivå.

På verksamhetsområdes- och enhetsnivå upprättas verksamhets- respektive enhetsplaner där mål, indikatorer och målvärden har tagits fram. Arbetet med måldelning och måldialoger är implementerat. Målen på verksamhetsområde som vi har tagit del av tar sin utgångspunkt i motiverade medarbetare och två av enheterna har likartade mål medan den tredje enheten har mål relaterat till det administrativa arbetet och kompetens för att utföra arbetet med hög kvalitet. När det gäller enheternas indikatorer så har två av enheterna indikatorer med anknytning till arbetsmiljö och då i första hand avseende OSA-området. Uppföljningen av måluppfyllelsen i målområde 1 redovisas i månadsrapporterna. På förvaltningsnivå redovisas övergripande analyser i månads- och delårsrapporterna av vad som förklarar måluppfyllelsen där det samtidigt anges inriktningen på förbättringsåtgärderna.

Uppföljningen på enheterna görs månadsvisa vid måldialoger med utgångspunkt från valda indikatorer och vid avvikelser identifieras vad som behöver göras för att gå mot grönt. Enheterna rapporteras sedan uppåt till verksamhetsområdesnivå där nästa måldialog tar vid för bedömning av respektive verksamhetsområdes måluppfyllelse.

Vår bedömning är att måldelning och måldialoger har genomförts med medarbetarnas delaktighet. Indikatorerna som har valts ger uttryck för förutsättningar och förhållanden som medarbetarna anser som viktiga för att de ska känna sig motiverade och för en god organisatorisk social arbetsmiljö. Dock har styrning, enligt vår uppfattning, inte omfattat andra faktorer som har betydelse för upplevelsen av kommunen som attraktiv arbetsgivare.

Sammanfattande slutsatser

Vår övergripande bedömning är att det är positivt att medarbetarna dels har inflytande genom måldelning på hur målet för den egna arbetsplatsen utformas, dels har ett självbestämmande när det gäller hur målet ska uppnås. Vi ser det också som positivt att måldialoger genomförs månadsvis då det ger goda förutsättningar att agera vid avvikelser.

Vi noterar att det finns ett nära samband mellan det systematiska arbetsmiljöarbetet främst avseende organisatoriskt och social arbetsmiljö och målområdet motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare.

En iakttagelse är att en ändamålsenlig tillämpningen av måldelning och måldialoger är en väsentlig förutsättning för att styrningen ska kunna leda till att förväntade effekter uppnås. Kommunens organisation är omfattande, och ett gemensamt systemstöd skulle kunna bidra till en bättre överblick samt underlätta rapporteringen som ska göras enligt styrmodellen.

När det gäller uppfyllelsen av målet inom målområde medarbetare så görs bedömningen inte i första hand utifrån mätbara indikatorer⁴, utan utifrån de bedömningskriterier som följer av bollhavet. Den övergripande bedömningen som görs på kommunnivå baseras på bedömningar som har gjorts på tre till fyra underliggande nivåer. Till saken hör också att målen varierar i ambitionsnivå inom organisationen (d.v.s. kan vara mer eller mindre utmanande) och målnivåerna för när ett mål har uppnåtts skiljer sig åt samtidigt som det finns en osäkerhet i vad som faktiskt mäts eller bedöms. Det senare avser frågan om det är måluppfyllelsen som mäts eller om det är de åtgärder som genomförs för att medarbetarna ska känna motivation eller båda delarna.

Med anledning av att det inte finns ett på kommunnivå av fullmäktige fastställt mål för kommunen som arbetsgivare så omfattas, inte enligt vår bedömning, styrningen inom målområdet medarbetare av arbetsgivarområdet annat än indirekt. Med indirekt menas att i och med att mål för arbetet med OSA är integrerat i målområdet medarbetare och målet om motiverade och delaktiga medarbetare. En god arbetsmiljö och att medarbetarna är delaktiga och upplever sig motiverade är väsentliga förutsättningar för att också kunna uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

6. Uppföljning kommunnivå av målområde 1 och systematiskt arbetsmiljöarbete

6.1 Uppföljning av målområde 1

6.1.1 Kommunens årsredovisning 2021

I årsredovisningen bedömdes uppfyllelsen av kommunfullmäktiges mål om att medarbetarna är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling som gul, det vill säga delvis uppfyllt. Bedömningen baserades på att sju förvaltningar/kontor/staber har delvis uppnått målet och en att det har uppnåtts helt. Den faktiskt uppnådda målnivån var 12,5 procent jämfört med kommunplanens målnivå

För att uppnå målnivån 2021 krävdes att 5 av 8 förvaltningar/kontor/staber hade rapporterat grönt och tre gult. Vidare konstateras under året har arbetsbelastningen för många medarbetare varit hög med bl.a. med avseende på pandemin. Sjukfrånvaron har varit lägre än 2020 men är fortfarande hög. Resultatet av medarbetarundersökningen bedöms som gott och samtidigt att personalomsättningen fortsätter minska. Lönenivån för kommunens större yrkesgrupper är i nivå med närliggande kommuner och de oviktade skillnaderna mellan kvinnors och mäns medellöner uppgick 2021 till -0,5 procent, d.v.s. till kvinnors fördel.

Tabell 6 - Uppföljning av årsvisa indikatorer

Indikatorer	2021	2020	2019
Sjukfrånvaro (%)	8,5	9,8	7,5
Heltidstjänster (%)	87	87	85
Personalomsättning (%)	11,9	12,1	13,6
Jämställda löner (%)	-0,5	0,9	1,7
Medarbetarundersökning	72	*	*
OSA-index	67		
* Ingen medarbetarundersökning 2019 och 2020			

⁴ Indikatorn sjukfrånvaro som följs upp är mätbar och ska vägas in i bedömningen.

Enligt årsredovisningen mäts den totala personalomsättning som antal tillsvidareanställda som har slutat under året dividerat med genomsnittligt antal tillsvidareanställda under året.

6.1.2 Delårsrapport 1 april 2022

Vid delårsrapport 1 och uppföljningen av målet medarbetare i Tyresö kommunkoncern är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling görs bedömningen att målet delvis uppnås, d.v.s. är gul. I förhållande till utfallet i årsredovisningen då endast en av förvaltningarna/kontoren/staberna redovisade "grönt" för målets indikator så är det vid delår 1 fyra som uppnår målet.

När det gäller indikatorn total sjukfrånvaro som också följs upp vid delår framgår utfallet nedan i tabell 2.

Tabell 7 - Sjukfrånvaro tertial 1 2022 - 2019

Indikator	Tertial 1 2022	Tertial 1 2021	Tertial 1 2020	Tertial 1 2019
Total sjukfrånvaro (%)	10,13	9,21	11,51	8,59

Utfallet för sjukfrånvaron har påverkats av pandemin med stor smittspridning i början av året. Tydligast har det påverkat sjukfrånvaron inom barn- och utbildningsförvaltningen och äldre- och omsorgsförvaltningen.

I delårsrapporten redovisas också en uppföljning av arbetsmiljön avseende kommungemensamma risker som har ett riskvärde på 20 och däröver. Inom medarbetarområdet finns i riskhanteringsplanen fyra risker med bedömning att åtgärderna för att reducera eller eliminera risken delvis har genomförts. Två av riskerna som kan nämnas är risken för hög arbetsbelastning som är generell för den kommunala verksamheten och risken för högt antal medarbetare per chef som gäller äldre- och omsorgsnämnden ansvarsområde.

När det gäller uppdraget att kommunen ska aktivt arbeta för att minska sjukfrånvaron visar redovisningen att uppdraget är påbörjat men går inte helt enligt plan (gul). Av kommentaren framgår att HR-konsulter riktas som stöd till chefer i verksamheterna i syfte att arbeta närmare med bland annat sjukfrånvaro.

6.1.3 Delårsrapport 2 augusti 2022

Uppföljningen av medarbetarmålet vid delår 2 visar att 5 av förvaltningarna/kontoren/staberna/bolagen redovisar ett grönt resultat, d.v.s. 62,5 procent av förvaltningarna/kontoren/staberna/bolagen. Bedömningen i delårsrapporten är att kommunen på en övergripande nivå nått målet för delåret januari till och med augusti. Bedömningen har gjorts som en sammantagen bedömning för måluppfyllelsen utifrån varje månads måluppfyllelse och indikatorer som följs mer sällan.

Resultatet anses delvis förklaras av att pandemirestriktioner släppt och social interaktion, samarbete och kompetensutveckling därmed blivit möjligt. Ytterligare en förklaring som anges är att ett systematiskt arbetsmiljöarbete med extra fokus på medarbetarnas arbetsbelastning och att främja en god arbetsmiljö bedrivits inom flera delar av organisationen.

För indikatorn total sjukfrånvaro som också följs upp vid delår framgår utfallet nedan i tabell 2.

Tabell 8 - Sjukfrånvaro januari - augusti 2022 - 2019

Indikator	Jan-aug 2022	Jan-aug 2021	Jan-aug 2020	Jan-aug 2019
Total sjukfrånvaro (%)	8,19	7,95	9,3	7,24

För rullande tolv månader jämfört med motsvarande tolv månadersperiod 2021 visar sjukfrånvaron för hela Tyresö kommun på 8,76 procent (tillsvidareanställda månadsavlönade), jämfört med 8,88 procent, d.v.s. en knappt minskad sjukfrånvarostrend.

Uppföljningen av riskhanteringen avseende risker för medarbetare omfattar riskerna hög arbetsbelastning samt otillräcklig lokaltillgång och lokalkvalitet, varav den första redovisas med bedömningen grön och den andra med gul.

För uppdraget att kommunen ska aktivt arbeta för att minska sjukfrånvaron visar redovisningen att uppdragets status är fortsatt gul.

6.2 Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet - Medarbetarundersökning

Enligt föreskriften om "Systematiskt arbetsmiljöarbete" (AFS 2001:1, 11 §) ska en årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet göras för att undersöka om arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt föreskrifterna. En del i den årliga uppföljningen utgörs av uppföljningen av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) som antingen görs i form av en egen självständig enkät eller integrerad i en medarbetarundersökning som genomförs vartannat år. Senaste medarbetarundersökning gjordes 2021. Under september 2022 genomfördes en web-baserad enkät med 10 frågor om organisatorisk och social arbetsmiljö plus två eNPS-frågor⁵.

Svarsfrekvensen i undersökningen var 78 procent (1954 av 2504). Resultatet av OSA-undersökningen redovisas per fråga och i form av index för samtliga frågor, index för de frågor som kan jämföras mellan undersökningarna 2021 och 2022 samt ett index för externt jämförbara frågor. Index för samtliga frågor blev 76, jämförbart mellan 2021 och 2022 71 (70)⁶ och externt jämförbara frågor 69 (68). När det gäller de jämförbara frågorna visar enkäten på ett sammanlagt bra resultat som blev något bättre 2022 jämfört med 2021. Index för de externt jämförbara frågorna var bättre än andra kommuner där index låg på 56. Hur utfallet för jämförbart index blev framgår av nedanstående tabell.

Tabell 9 - OSA-enkät på förvaltningsnivå, index

Förvaltning	Svars- frekvens	2022 OSA	2021 OSA	Föränd- ring
Totalt	78%	71	70	1
Äldre- och omsorgsförvaltningen	65%	70	75	-5
Arbetsmarknads- och socialförvaltningen	79%	82	77	5
Barn- och utbildningsförvaltningen	79%	65	66	-1
Kultur- och fritidsförvaltningen	85%	82	77	5
Kommunstyrelseförvaltningen	84%	79	73	6

⁵ eNPS är en förkortning av Employee Net Promotor Score, som mäter om de anställda skulle rekommendera företaget/kommunen som arbetsgivare eller inte. De två frågorna i enkäten var: 1. Hur troligt är det att du skulle rekommendera Tyresö kommun som arbetsgivare till någon du känner? Och 2. Hur troligt är det att du skulle rekommendera din specifika arbetsplats till någon du känner?

⁶ Utfall föregående år inom parentes.

Tre av fem förvaltningar visar på ett bättre resultat 2022 jämfört med 2021. För barn- och utbildningsförvaltningen (-1) och framför allt äldre- och omsorgsförvaltningen (-5) blev utfallet för index sämre än året innan. Sammantaget och per förvaltning visar utfallet för index på ett bra resultat.

Den enskilda fråga som på totalnivå hade lägst andel positiva svar (55 procent) var "jag kan återhämta mig mellan perioder av hög arbetsbelastning". Utfallet för denna fråga var också lägre jämfört med andra kommuner.

Av nedanstående tabell framgår för de två eNPS frågorna hur de svarande i kommunen totalt fördelar sig på kritiker, passiva och ambassadörer. eNPS är ett mått som gör det möjligt att indikera i vilken grad medarbetare är nöjda och engagerade.

Tabell 10 - eNPS-frågor i enkäten 2022

eNPS-fråga	Kritiker	Neutrala	Ambassadörer
Hur troligt är det att du skulle rekommendera Tyresö kommun som arbetsgivare till någon du känner?	41%	35%	23%
Hur troligt är det att du skulle rekommendera din specifika arbetsplats till någon du känner?	35%	31%	34%

För frågan om att rekommendera kommunen som arbetsgivare framgår i jämförelse med motsvarande fråga 2021 att andelen kritiker har ökat med två procent och andelen neutrala minskat med tre procent. Andelen som kan tänka sig att rekommendera den egna arbetsplatsen var 11 procent större.

Den procentuella andelen ambassadörer minus procentuella andelen kritikers blir organisationens eNPS-värde, som i sig kan variera från -100 till +100. I tabell 3 har eNPS räknats fram per förvaltning fördelat på arbetsgivare och arbetsplats.

Tabell 11 - eNPS värde per förvaltning, 2022

Förvaltning	Arbetsgivare	Arbetsplats
Totalt	-18	-1
Äldre- och omsorgsförvaltningen	-8	2
Arbetsmarknads- och socialförvaltningen	20	30
Barn- och utbildningsförvaltningen	-27	-9
Kultur- och fritidsförvaltningen	-10	29
Kommunstyrelseförvaltningen	-20	2

eNPS-värdet för externt jämförbara kommuner är 13 jämfört med kommunens -18. Av tabellen framgår tydligt att det är en relativt stor skillnad mellan resultatet för kommunens som arbetsgivare och jämfört med arbetsplatsen.

Även om måttet är bra för att få en överblick och följa framsteg, så ger måttet ingen djupare inblick i varför resultatet blev som det blev. Frågan är hur värdena som visar sig ska bedömas. Ett utfall kring 0 anses som positivt och ett utfall kring 30 är att betrakta som bra. När det gäller utfallet på förvaltningsnivå för kommunen som arbetsgivare visar arbetsmarknads- och socialförvaltningen ensamt ett klart positivt eNPS-värde medan övriga förvaltningar visar negativa värden och då tydligast avseende barn- och utbildningsförvaltningen och kommunstyrelseförvaltningen.

När det gäller motsvarande värde för den egna arbetsplatsen framgår ett påtagligt bättre resultat. Särskilt bra resultat redovisas för arbetsmarknads- och socialförvaltningen (30) samt kultur- och fritidsförvaltningen (29). Barn- och utbildningsförvaltningens eNPS-värde är negativt (-9) medan kommunstyrelse- samt äldre- och omsorgsförvaltningen visar ett positivt värde.

6.3 Bedömning

Årsredovisning 2021 och delårsrapport 1 och 2 för 2022 visar på en gradvis förbättrad måluppfyllelse. Vid delår 2 görs bedömningen att kommunen på övergripande nivå för perioden januari till augusti 2022 uppnått målet för delår två (5/8 förvaltningar har rapporterat grönt). Vi ser positivt på att utveckling gått mot grönt. Samtidigt noterar vi att två förvaltningar, som utgör 70 procent av medarbetarna, rapporterat gult. Utifrån detta ställer vi oss frågande till huruvida att målet är uppfyllt innebär att medarbetarna i Tyresö kommun känt sig motiverade och delaktiga.

I granskningen har vi tagit del av flera enkätuppföljningar. Arbetsmiljöenkäten (OSA) pekar på en marginell förbättring för kommunen som helhet i jämförelse med tidigare år. Vi bedömer utfallet som relativt sett bra för kommunen som helhet. Utfallet i eNPS-enkäten pekar på att en tredjedel av medarbetare kan tänka sig vara ambassadörer för sin arbetsplats. Vår bedömning är att det inte är ett bra resultat och en indikator för hur medarbetarna upplever kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

Vi noterar att det i medarbetarundersökningen 2021 ingick en HME⁷-mätning, där ett delindex för motivation ingår. Vår bedömning är att en HME-mätning behövs till den uppföljning som görs i förhållande till målområde 1 och målet om motiverade och delaktiga medarbetare. Vår bedömning är att HME bör följas upp med tätare frekvens än hittills.

Upplevelsen av kommunen som attraktiv arbetsgivare som medarbetarna kan rekommendera är låg och i princip oförändrad i förhållande till 2021. Det kan kanske förklaras av kommunens styrning inom arbetsgivarområdet inte tydligt adresseras utöver det som följer av målet om motiverade och delaktiga medarbetare. Vi bedömer med hänvisning till det resultat som framkommit när det gäller att rekommendera kommunen som arbetsgivare att vad som ska känneteckna kommunen som arbetsgivare⁸ behöver prioriteras. Arbetet kommer att kräva ett tydligt mål, analys, strategi och handlingsplan. Det är också vår bedömning att analysen av måluppfyllelsen inom målområdet "motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare" måste göras tillsammans med utfallet i medarbetarenkäten. För 2022 kan jämförelsen göras i förhållande till OSA-undersökningen.

⁷ Hållbart MedarbetarEngagemang.

⁸ Benämns i ibland som arbetsgivarvarumärke (Employer branding).

7. Svar på revisionsfrågorna

Delfråga	Svar
<p>1. Har fullmäktiges mål för att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare brutits ner på ett ändamålsenligt sätt på nämnd-, avdelnings- och enhetsnivå?</p>	<p>Delvis. Vår bedömning är att ambitionen att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare inte i formell mening är ett av kommunfullmäktige beslutat mål. Av den anledningen omfattas inte ambitionen Sveriges bästa offentliga arbetsgivare direkt av måldelningen i kommunens styrmodell. Vi bedömer samtidigt med hänvisning till det resultat som framkommit i medarbetarundersökningar, när det gäller att rekommendera kommunen som arbetsgivare, att vad som ska känneteckna kommunen som arbetsgivare behöver prioriteras.</p> <p>Baserat på den granskning som är gjord bedömer vi att målet om motiverade medarbetare i stort sett bryts ned på ett ändamålsenligt sätt.</p>
<p>2. Vidtas tillräckliga åtgärder för att uppnå fullmäktiges mål?</p>	<p>Delvis. Bedömningen baserad på gjord granskning är att faktorer och åtgärder som krävs för att medarbetarna ska känna sig motiverad tas fram på varje arbetsplats. På övergripande nivå är det samtidigt svårt att bedöma om de är tillräckliga eller inte för att nå fullmäktiges mål. Vi konstaterar dock att i delårsrapport 2 gjordes bedömningen att för perioden uppnåddes målet på kommunnivå. Vår bedömning är samtidigt att det finns otydligheter hur måluppfyllelsen mäts och vad mätningen egentligen avser.</p>
<p>3. Sker tillräcklig uppföljning av vidtagna åtgärder och resultatet av vidtagna åtgärder?</p>	<p>Delvis. Vår bedömning är att uppföljningen som görs i form av måldialoger sker regelmässigt på alla nivåer i organisationen. Resultatet av vidtagna åtgärder i förhållande till målen följs i första hand upp på arbetsgrupps-/arbetslagsnivå. Uppföljning av indikatorer relaterade till målet, åtgärder i riskhanteringsplanerna, riktade uppdrag i kommunplanen och i nämnd- och förvaltningsplanerna sker i samband med den periodiska rapporteringen enligt styrmodellen. Vår bedömning är att resultatet i form av motiverade medarbetare och av kommunen som attraktiv arbetsgivare borde göras med tätare intervall.</p>
<p>4. Leder och samordnar kommunstyrelsen arbetet i den utsträckning som krävs för att åstadkomma ett effektivt kommundelvis arbete i denna fråga?</p>	<p>När det gäller det arbete som görs inom ramen för styrmodellen av målområdets mål och av arbetsmiljöarbetet är det vår bedömning att kommunstyrelsen leder och samordnar arbetet. Arbetet genomförs i organisationen med medarbetarnas delaktighet. Kommunledningsgruppen har en viktig roll när det gäller att bedöma om arbetet bedrivs på ett sätt som är tillräckligt för att uppnå kommunfullmäktiges mål. Vår bedömning är att arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare inte samordnas och leds på ett effektivt sätt beroende bl.a. på att det saknas tydliga mål och strategier för arbetsgivarområdet och kommunens kompetensförsörjning.</p>

Stockholm den 11 april 2023

Gunnar Uhlin

EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Kommundirektör.
- ▶ HR-direktör.
- ▶ Kommunstrateg.
- ▶ Chef för äldre- och omsorgsförvaltningen.
- ▶ Chef för barn- och utbildningsförvaltningen.
- ▶ Skolchef.
- ▶ Rektor.
- ▶ Verksamhetsutvecklare.
- ▶ Verksamhetschef, Omsorg om personer med funktionsnedsättning.
- ▶ Verksamhetschef, Myndigheten för äldre och funktionsnedsättning.
- ▶ Enhetschef, Myndighet Sol.
- ▶ Enhetschef, Bostadsenhet.
- ▶ Enhetschef Daglig verksamhet.

Exempel på granskade dokument:

- ▶ Kommunplan 2022-2025.
- ▶ Kommunplan 2023-2026.
- ▶ Tyresö kommuns årsredovisning 2022.
- ▶ Delårsrapport april 2022.
- ▶ Delårsrapport augusti 2022.
- ▶ Riktlinjer för riskhantering och intern kontroll
- ▶ Tyresö kommuns plan för styrning, planering och uppföljning.
- ▶ Arbetsmiljöpolicy.
- ▶ Personalpolicy.
- ▶ Riktlinjer för chefs- och ledaruppdraget.
- ▶ Plan för strategisk kompetensförsörjning, Barn- och utbildningsförvaltningen.
- ▶ Kompetensförsörjningsplan 2021, Barn- och utbildningsförvaltningen.
- ▶ Nämnd- och förvaltningsplan.
 - ▶ Barn- och utbildningsnämnden.
 - ▶ Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
 - ▶ Äldre- och omsorgsnämnden.
- ▶ Verksamhets- och enhetsplaner.
- ▶ Kompetensförsörjningsplan, Barn- och utbildningsförvaltningen.
- ▶ Plan för strategisk kompetensförsörjning, Barn- och utbildningsförvaltningen.
- ▶ Medarbetarundersökning 2021.
- ▶ Medarbetarundersökning 2022.