

Revisionsrapport

Granskning av chefs- och personalförsörjningen

Norrtälje kommun

Fredrik Birkeland
Cecilia Palme

Februari 2018

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	3
2.	Inledning	5
2.1.	Bakgrund	5
2.2.	Syfte och revisionsfråga.....	5
2.3.	Revisionsmetod	6
2.4.	Avgränsning.....	7
3.	Granskningsresultat	8
3.1.	Inledande iakttagelser	8
3.2.	Strategisk personal- och kompetensförsörjning	9
3.3.	Kommunens arbetsgivarvarumärke.....	13
3.4.	Överlämnings-/successionsprocessen vid chefsbyten	16
3.5.	Chefsintroduktion för nya chefer	18
3.6.	HR-stöd till cheferna	19
3.7.	Avslutningssamtal	20
4.	Revisionell bedömning.....	23
4.1.	Sammanfattande bedömning	23
4.2.	Bedömning utifrån kontrollmålen	24
4.3.	Rekommendationer.....	24

1. *Sammanfattning*

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun har PwC genomfört en granskning av kommunens chefs- och personalförsörjning. Granskningens syfte har varit att besvara revisionsfrågan om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning.

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har säkerställt en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning. Vi konstaterar att det finns en av kommunstyrelsen fastställd kompetensförsörjningsplan och att ett arbete med att ta fram lokala planer ska påbörjas under våren 2018. Vi bedömer att den kommungemensamma planen tillsammans med de lokala planerna ger kommunstyrelsen och nämnderna goda förutsättningar i arbetet med att säkra kommunens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning. Vidare ser vi att det finns ett utvecklingsområde kring det strategiska arbetet med det kommungemensamma arbetsgivarvarumärket, som i dagsläget uppfattas som relativt svagt. Endast varannan medarbetare i kommunen kan rekommendera Norrtälje kommun som arbetsgivare.

Vi bedömer att det finns vissa förbättringsområden gällande överlämnings-/successionsprocessen vid chefsbyten, även om överlämningsprocessen i sig behöver vara individuellt anpassad. Vi menar att processen skulle stärkas av ett kommungemensamt ramverk för hur överlämning vid chefsbyten ska gå till.

Vi ser att det har bedrivits ett arbete med att utveckla chefsintroduktionen och att det i dag finns en kommungemensam chefsintroduktion samtidigt som cheferna även får en förvaltnings- och verksamhetsspecifik introduktion. Denna introduktion varierar bland annat beroende på den nya chefs tidigare erfarenheter.

När det gäller det interna HR-stödet för chefer konstaterar vi att det finns ett förväntansgap som behöver hanteras och att det finns ett behov av att se över hur HR-funktionen i ännu större utsträckning kan möta verksamheternas behov av HR-stöd och om det är möjligt att tillmötesgå den efterfrågan och de önskemål som finns på HR-stödet.

Slutligen konstaterar vi att det finns rutiner och stödmaterial till avslutningssamtalen, samt att majoriteten av cheferna alltid eller oftast håller avslutningssamtal när medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension. Däremot ser vi att avslutningssamtalen inte sammanställs eller analyseras på en övergripande nivå. Den information som framkommer stannar i regel hos närmaste chef alternativt tas vidare i chefs- eller ledningsgrupper vid behov.

Utifrån granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Stärka och utveckla det strategiska arbetet med det kommungemensamma arbetsgivarvarumärket. Till exempel genom att tydliggöra vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare för kommunen och hur detta ska uppnås.
- Utredda det förväntansgap som tycks finnas på den centrala HR-funktionen och hur den i större utsträckning skulle kunna möta verksamheternas behov av HR-stöd.
- Utveckla rutinerna kring avslutningssamtalen så att de inkluderar dokumentation, analys och uppföljning av det som framkommer i avslutningssamtalen.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Under de senaste åren har chefs- och personalförsörjningsfrågan blivit allt mer aktuell bland kommuner, landsting och regioner i Sverige. I Konjunkturinstitutets rapport Kommunbarometern våren 2016 går det till exempel att utläsa att det råder personalbrist i 8 av 10 primärkommuner. Lärare, socialsekreterare och vårdpersonal är vanliga yrkesgrupper där bristen tilltar. Till exempel varnade Lärarförbundet och SCB under våren 2015 att 65 000 lärare kommer saknas år 2025.

Kommunens verksamheter är arbetskraftsintensiva. Personalkostnaderna för Norrtälje kommun utgör 32 procent av verksamhetens kostnader år 2016. I årsredovisningen för år 2016 går det att utläsa att den externa personalrörligheten har ökat med en procentenhet från tidigare år och uppgår till 12,1 procent för tillsvidareanställda. Den interna personalrörligheten låg på 12,3 procent, vilket motsvarar nivån för tidigare år. I årsredovisningen finns också en prognos över antalet pensionsavgångar under de närmaste åren, där det konstateras att antalet pensionsavgångar kommer öka.

Enligt planeringsförutsättningarna år 2017-2018 kommer stora pensionsavgångar, svårigheter att rekrytera personal inom flera viktiga områden samt ökade krav från en ökande befolkning att ställa stora krav på kompetensförsörjningen. Fokus kommer att läggas på att utveckla den attraktiva och professionella arbetsplatsen med fokus på ledarskap, kompetens och arbetsmiljö.

Norrtälje har ett övergripande personalmål som har beslutats av kommunstyrelsekonstors ledning och förvaltningscheferna: *”Norrtälje kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som rekommenderas av såväl kommande som redan anställda medarbetare”*. Målvärdet för år 2016 var 65 procent, mätningen för år 2016 visade dock att det endast var 59 procent av de anställda som kan tänka sig att rekommendera andra att söka jobb i kommunen.

Kommunens revisorer har i sin risk- och väsentlighetsanalys funnit skäl att genomföra en granskning av kommunens chefs- och personalförsörjning. PwC har fått i uppdrag att genomföra granskningen.

2.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna arbetar på ett ändamålsenligt sätt för att säkerställa kompetens inom sina respektive ansvarsområden. För att besvara syftet med granskningen har följande revisionsfråga formulerats:

Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning?

2.2.1. Kontrollmål

Revisionsfrågan operationaliseras i följande kontrollmål:

- Det finns en av kommunstyrelsen (nämnderna) fastställd strategi/plan för kommunens (nämndernas) kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning.
- Kommunen arbetar strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke.
- Det finns en tydlig överlämnings-/successionsprocess vid chefsbyten.
- Det finns en fungerande chefsintroduktion som ger nya chefer goda förutsättningar att lyckas i chefsrollen.
- Chefer har ett tillräckligt internt stöd från HR-avdelningen vad gäller HR-frågor, till exempel avseende rekryteringsprocessen.
- Kommunen genomför avslutningssamtal eller liknande när anställda avslutar sin anställning och sammanställer dessa samtal i syfte att bland annat få en bättre kunskap om varför anställda väljer att avsluta sin anställning.

2.2.2. Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av rutiner och styrande dokument inom området samt jämförbar praxis på området.

2.3. Revisionsmetod

Inom ramen för granskningen intervjuades kommundirektör, personalchef, enhetschef för HR-enheten, barn- och utbildningsdirektör, socialdirektör och samhällsbyggnadsdirektör. Vidare hölls intervjuer med verksamhetschef för förskolan och verksamhetschef för gymnasieskolan samt intervju med VA-chefen från samhällsbyggnadsavdelningen. I intervjun med chefer från socialkontoret deltog avdelningschef administrativ service samt avdelningschef missbruk och beroende.

Inför intervjuerna skickades en enkät ut till samtliga chefer i kommunen som har (budget- eller) personalansvar inom berörda nämnder. Svarsfrekvensen uppgick till 79 procent, vilket motsvarar 54 personer. Syftet med enkäten var bland annat att få ett underlag inför intervjuerna.

Vidare genomfördes dokumentstudier av styrdokument, rutiner och riktlinjer samt en genomgång av senaste medarbetarundersökningen. Följande material har samlats in och granskats:

- Plan för kompetensförsörjning 2017-2021 (antagen av kommunstyrelsen)
- Chefs- och ledarskapspolicy 2017
- Rapport från medarbetarundersökningen 2017
- Rutin vid avslutningssamtal med tillhörande mall för avslutningssamtal

- Rutin för HR-introduktion för nyanställd chef

Även annat material som t.ex. dokumentation från introduktionsdagen för nya chefer, kommunens årsredovisning 2016 samt folder om *Högre höjder* har samlats in. Från barn- och utbildningskontoret har kontorets kompetensutvecklingsplan 2017-2019 samlats in.

2.4. Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta kommunstyrelsens, barn- och skolnämndens, utbildningsnämndens, socialnämndens samt teknik- och klimatnämndens chefs- och personalförsörjningsarbete.

3. Granskningsresultat

3.1. Inledande iakttagelser

3.1.1. HR-avdelningens ansvarsområden och uppdrag

HR-avdelningen i Norrtälje kommun är organiserad som en central funktion. HR-avdelningen styrs av en personalchef som har ett övergripande styrning- och ledningsuppdrag inom personalområdet. HR-avdelningen är uppdelad i två enheter, en HR-enhet och en löneenhet. HR-enheten består av en chef, en HR-specialist inom employer branding/rekrytering, en HR-specialist inom arbetsmiljö och fyra HR-specialister inom chefsstöd samt en HR-assistent. De fyra HR-specialisterna inom chefsstöd arbetar riktat mot de olika kontoren. Barn- och utbildningskontoret har två HR-specialister kopplade till sig, medan socialkontoret och samhällsbyggnadskontoret har varsin HR-specialist. Barn- och utbildningskontoret har även en HR-funktion i form av en tillförordnad HR-ansvarig sedan våren 2017 som sitter lokalt på barn- och utbildningskontoret. Enligt barn- och utbildningsdirektören beror detta på att barn- och utbildningskontoret ansvarar för en så pass stor verksamhet med många anställda (cirka 1 500 anställda), vilket medför ett behov av en extra resurs.

3.1.2. Befolkningstillväxt i Norrtälje kommun

Norrtälje kommun har i dagsläget cirka 60 000 invånare. Under 2015 ökade invånarantalet med 751 personer och enligt kommunens mål och budget för 2018-2020 är målet för kommunen att ha ett invånarantal på 63 600 år 2020. En växande befolkning i kommunen kommer öka efterfrågan på kommunal service, vilket i sin tur resulterar i ett ökat behov av fler platser i skola, vård och omsorg. I takt med att efterfrågan och behovet av kommunal service ökar kommer personalbehovet öka. Det kommer även att uppstå ett rekryteringsbehov till följd av det ökade personalbehovet. Vilka verksamheter som får ett ökat personalbehov beror på vilka åldersgrupper befolkningen ökar i.

Utöver volymskillnader påverkas rekryteringsbehovet även av pensionsavgångar och personalomsättning. I kommunens plan för kompetensförsörjning framgår att drygt en fjärdedel av de som idag är anställda av kommunen kommer att gå i ålderspension inom en tioårs-period. Givet den digitala och teknologiska utvecklingen i samhället är det förvisso inte helt säkert att rekryteringsbehovet till följd av pensionsavgångarna kommer att motsvara antalet faktiska pensionsavgångar fullt ut, men troligtvis kommer åtminstone ett visst rekryteringsbehov uppstå till följd av pensionsavgångarna. I årsredovisningen för år 2016 går det att utläsa att den externa personalrörligheten har ökat med en procentenhet från tidigare år och uppgår till 12,1 procent för tillsvidareanställda. Den interna personalrörligheten låg på 12,3 procent, vilket motsvarar nivån för tidigare år.

3.1.3. Våra kommenterar

Givet befolkningsprognosen, kommande pensionsavgångar och nuvarande personalomsättning är det viktigt att analysera det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet, så att strategier och planer kan arbetas fram för hur utmaningarna ska hanteras framåt.

3.2. *Strategisk personal- och kompetensförsörjning*

Kontrollmål: Det finns en av kommunstyrelsen (nämnderna) fastställd strategi/plan för kommunens (nämndernas) kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning.

3.2.1. *Personal- och kompetensförsörjningsläget i kommunen idag*

I genomförda intervjuer beskrivs en tydlig bild av att personal- och kompetensförsörjningsfrågan är ett högst aktuellt och relevant ämne i kommunen. Det förs diskussioner kring personal- och kompetensförsörjningsfrågor i olika sammanhang och delar av kommunen. I samtliga intervjuer lyfts att kompetensförsörjningen i olika grad är en nuvarande eller kommande utmaning att hantera för verksamheterna.

De intervjuade personerna inom utbildningsverksamheten beskriver att det generellt sett är lättare att rekrytera till de centrala delarna i kommunen, medan det är svårare att rekrytera till verksamheter som är geografiskt belägna på landsbygden. Konsekvensen av detta är att personal utan önskad behörighet eller utbildning har anställts. Till exempel har barnskötare anställts istället för förskollärare i förskoleverksamheten, vilket har resulterat i att en del förskolor har en lägre andel förskollärare än vad som är önskvärt i kommunen. Både verksamhetschefen för gymnasieskolan och verksamhetschefen för förskoleverksamheten beskriver att personalomsättningen inom deras områden är för låg och att rörligheten är för låg. Enligt verksamhetschefen för gymnasieskolan beror detta, för gymnasieskolans del, på att kommunen bara har en gymnasieskola och att det är långt till andra gymnasieskolor.

Även inom socialkontoret beskrivs rekryteringsläget variera. De intervjuade personerna inom socialkontoret uppger att de har svårigheter att rekrytera till den myndighetsutövande delen av verksamheten medan både den behandlande delen och administrationsdelen har ett högt söktryck med kvalificerade sökande. Svårigheterna i att hitta personal till den myndighetsutövande delen av verksamheten har resulterat i att kommunen använt sig av inhyrda konsulter för att klara verksamhetens uppdrag.

Inom samhällsbyggnadskontoret finns också skillnader mellan de olika verksamheterna. Samhällsbyggnadsdirektören upplever att samhällsbyggnadsavdelningen har en hög personalomsättning och att det finns skillnader hos de sökande både vad gäller kvaliteten och antalet mellan de olika verksamhetsområdena och yrkeskategorierna. Inom samhällsbyggnadsavdelningen finns många specialistfunktioner, vilka kan vara svårrekryterade med tanke på rådande högkonjunktur och konkurrens från det privata näringslivet kring dessa yrkeskategorier.

De personer vi har intervjuat medger även att bilden av att personal- och kompetensförsörjningen är en utmaning som politikerna är väl medvetna om och tar på allvar.

3.2.2. *Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan*

Det finns en framtagen plan för kompetensförsörjning år 2017-2021 i Norrtälje kommun. Planen antogs av kommunstyrelsen i september 2017. Syftet med planen är att tydliggöra kommunens kommande kompetensbehov och säkerställa att kommunen besitter de kom-

petenser som behövs för att uppnå de uppställda målen som fastställts i respektive verksamhets verksamhetsplan. Planen ska även bidra till att det övergripande personalpolitiska målet *Norrtälje kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna är stolta över sitt samhällsuppdrag* uppnås. Enligt personalchefen och enhetschefen för HR-enheten togs kompetensförsörjningsplanen fram utifrån ledningsseminarier som kommunens chefer medverkade på. Kompetensförsörjningsplanen ska ge en övergripande bild för hela kommunen.

Kompetensförsörjningsplanen beskriver den demografiska utvecklingen och hur det kommer påverka Norrtälje kommun som arbetsgivare. Vidare görs beräkningar och analyser av den interna och externa personalomsättningen – både på en aggregerad nivå men även för olika utvalda yrkeskategorier. Även åldersstruktur och framtida pensionsavgångar i kommunen beskrivs. I ett avsnitt i planen beskrivs framtida krav och kompetensbehov. Kommunen har här identifierat fyra kompetensområden som är övergripande oavsett verksamhetsområde: digital kunskap, specialistkunskaper, ledarskap samt projektledning och samverkan.

I den övergripande kompetensförsörjningsplanen framgår fyra övergripande strategier för kompetensförsörjning. De fyra strategierna kan kopplas till följande områden:

- rekrytering
- kommunen som arbetsgivare
- utnyttja tekniken
- använda rätt kompetens

Varje område konkretiseras med insatser och åtgärder som knyts till de olika områdena.

Utifrån den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen ska lokala planer tas fram för respektive verksamhet/förvaltning. I planen anges att förvaltningarna ansvarar för att lokala kompetensförsörjningsplaner tas fram i enlighet med övergripande instruktioner samt att förvaltningarna tar fram lokala insatser och åtgärder som bidrar till att stärka kompetensförsörjningen. Vidare anges att medel behöver avsättas i respektive nämnds budget för genomförande av förvaltningsspecifika insatser.

HR-avdelningen ansvarar för att ta fram mallar och stöddokument till förvaltningars och chefers arbete med kompetensförsörjning lokalt. HR-avdelningen ska även utgöra ett strategiskt stöd till förvaltningarna i arbetet med de lokala kompetensförsörjningsplaner och insatserna. Det finns, enligt uppgift från HR-funktionen, i dagsläget ingen tidplan för arbetet med de lokala planerna men enligt personalchef och enhetschef för HR-enheten bedömer man att arbetet ska pågå under våren 2018 och vara ett underlag till kommande budgetarbete.

3.2.3. Högre höjder

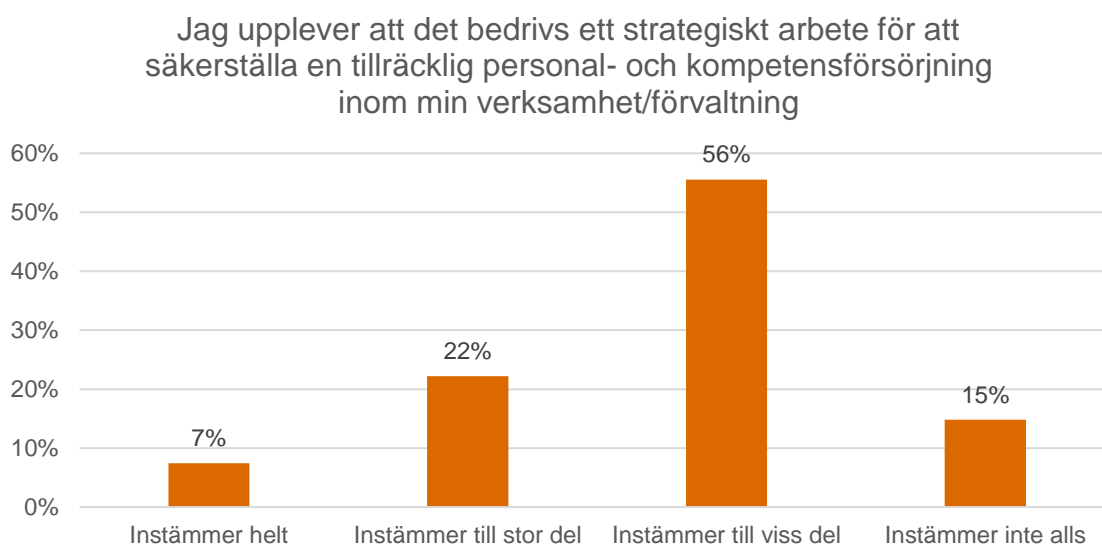
Högre höjder är en av de insatser som lyfts fram i den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen. *Högre höjder* kan beskrivas som en ledarskapsfilosofi som handlar om att kommunens utvecklingsarbete ska inspireras och utgå från LEAN-filosofin, vilket enligt kommundirektören handlar om att ledarskapet ska kännetecknas av att chefer ska vara ledare som möjliggör för medarbetarna att utvecklas och att förbättra verksamheten. Vid intervju med personalchefen framgår att kommunen började arbeta med ett LEAN-

inspirerat ledarskap för ungefär ett och ett halvt år sedan, och att *Högre höjder* är en fortsättning på det arbetet. Vid intervju med kommundirektören framkommer att det är kommunledningen som arbetat fram *Högre höjder*. I september 2017 kommunicerades en folder till kommunens medarbetare som beskriver konceptet. Kommundirektören ser *Högre höjder* som en viktig del i det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet.

3.2.4. Nämndernas strategiska arbete

I den enkät som PwC skickade ut till kommunens samtliga chefer svarade cirka 30 procent att de instämmer helt eller till stor del på frågan om de upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete för att säkerställa en tillräcklig personal- och kompetensförsörjning inom verksamheten/förvaltningen. Cirka 15 procent instämmer inte alls i påståendet.

Diagram 1. Enkätresultat: Bedrivs ett tillräckligt strategiskt arbete?



Även om det i dagsläget ännu inte finns lokala kompetensförsörjningsplaner kopplade till den övergripande planen så bedriver både socialkontoret, barn- och utbildningskontoret och samhällsbyggnadsavdelningen ett aktivt arbete för att stärka personal- och kompetensförsörjningen med stöd från den centrala HR-avdelningen.

3.2.5. Nämndernas arbete - Socialkontoret

På socialkontoret har man framförallt svårt att rekrytera socialsekreterare till de myndighetsutövande verksamheterna, vilket medfört att kontoret särskilt satsat på att stärka personal- och kompetensförsörjningen för denna yrkeskategori. Till exempel har ett avtal skrivits med Gävle Högskola om att bedriva socionomutbildningen på distans i Norrtälje. Avtalet innebär att förvaltningen tar emot socionomstudenter för sin verksamhetsförlagda praktik. Många av dessa studenter rekryteras sedan som socialsekreterare. Utbildningen har funnits i Norrtälje i cirka 3-4 år. Socialdirektören förklarar även i intervju att de arbetat med att utveckla en lönetrappa med lojalitetspåslag (gäller för år 2018) samt tydliggjort karriärvägarna för socialsekreterare i Norrtälje kommun. Syftet med detta är både att attrahera och bibehålla socialsekreterare. Vidare lyfter socialdirektören fram att ett arbete pågår med att arbeta fram en karriärplan för övriga yrkeskategorier inom socialkontoret.

I intervjun lyfter socialdirektören även att ett projekt om förkortad arbetstid pågår inom familjehemsvården. Projektet drivs tillsammans med den centrala HR-avdelningen som finns med ibland annat projektets styrgrupp. Cirka 12 medarbetare inom familjehemsvården arbetar 6 timmar per dag istället för 8 timmar per dag med bibehållen lön. Gruppen valdes ut eftersom de tidigare haft hög personalomsättning och hög sjukfrånvaro. Projektet startade 15 april år 2017 och ska upphöra och utvärderas per sista mars 2018. Projektet syftar enligt socialdirektören till att göra kommunen mer attraktiv, men lyfter också att det ska ses ur ett arbetsmiljöperspektiv – till exempel har sjukskrivingarna minskat. Projektet är en överenskommelse tillsammans med de fackliga representanterna. Enligt socialdirektören ställer sig socialnämnden positiv till projektet och att de upplever det som bra att socialkontoret vågar testa nya arbetsätt och strategier. Socialdirektören har kontinuerlig återkoppling med nämnden kring projektet.

Slutligen lyfter socialdirektören fram att det pågår ett arbete med att implementera en automatiserad robotfunktion för processer kring försörjningsstöd. En sådan lösning innebär att en robot, i form av en dator, kan hantera administrativa och repetitiva arbetsuppgifter och därmed frigörs tid till socialt arbete för socialsekreterarna. Socialnämnden har enligt socialdirektören blivit informerad om detta arbete.

3.2.6. Nämndernas arbete - Barn- och utbildningskontoret

Inom barn- och utbildningskontoret bedrivs flertalet aktiviteter för att stärka personal- och kompetensförsörjningen. Till exempel finns ett samarbete med Uppsala universitet, Stockholms universitet och Högskolan i Gävle kring den verksamhetsförlagda utbildningen (VFU). Enligt barn- och utbildningsdirektören är den verksamhetsförlagda utbildningen en viktig rekryteringskälla.

Barn- och utbildningsdirektören beskriver också att möjlighet ges till barnskötare att vidareutbilda sig till förskolelärare. Det kan handla både om att validera kunskaperna, men också att läsa vidare och ta en förskolläraryxamen.

Barn- och utbildningskontoret har en framarbetad kompetensutvecklingsplan som den lokala HR-funktionen arbetat fram. I planen har ett antal olika kompetensutvecklingsbehov identifierats och det finns en tillhörande aktivitetslista för perioden 2017-2019.

3.2.7. Nämndernas arbete - Samhällsbyggnadsavdelningen

Samhällsbyggnadsdirektören lyfter fram att en av de viktigaste strategierna för personal- och kompetensförsörjningen inom samhällsbyggnadsavdelningen är att stimulera de medarbetare som är anställda så att de stannar kvar. Enligt samhällsbyggnadsdirektören kan det handla om att tydliggöra karriärvägar, en god lönepolitik och framförallt att utvecklas till att vara en modern och flexibel arbetsplats. För att attrahera nya medarbetare jobbar samhällsbyggnadsavdelningen med marknadsföring genom *storytelling*, det vill säga genom att i olika sammanhang och forum lyfta fram intressanta projekt som de arbetar med i syfte att attrahera och locka till sig medarbetare.

3.2.8. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Kommunstyrelsen har antagit en övergripande kompetensförsörjningsplan för kommunen för åren 2017-2021. Planen beskriver nuläge och framtida utmaningar samt vilka strategier som kommunen har för att hantera utmaningarna. Kopplat till strategierna finns förslag på insatser. Utifrån den övergripande planen ska lokala planer arbetas fram. Detta arbete har dock ännu inte påbörjats och det

finns ingen tidplan för arbetet, men enligt intervjuer ska det påbörjas under våren 2018. Vidare ser vi att nämnderna och kontoren redan har vidtagit en rad insatser och arbetar aktivt med att hantera de utmaningar som finns kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

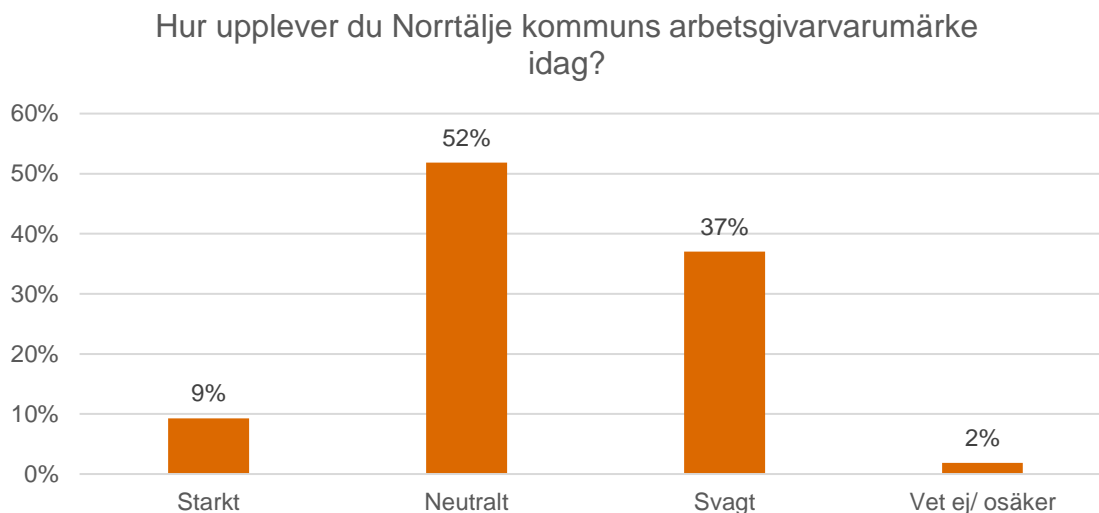
3.3. Kommunens arbetsgivarvarumärke

Kontrollmål: Kommunen arbetar strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke.

Alla arbetsgivare har ett arbetsgivarvarumärke. Även om arbetsgivaren inte aktivt kontrollerar sitt varumärke så existerar och påverkar det hur potentiella arbetstagare väljer arbetsgivare. Ett starkt arbetsgivarvarumärke hjälper inte bara till att attrahera nya medarbetare, det kan också bidra till att skapa en intern identitet, ökad lojalitet, högre engagemang och bidra till att bibehålla talangerna i organisationen.

Enligt den enkät som PwC har skickat ut till samtliga chefer i Norrtälje kommun är det få som upplever att Norrtälje kommuns arbetsgivarvarumärke är starkt.

Diagram 2. Enkätresultat: Hur upplevs Norrtäljes arbetsgivarvarumärke?



Majoriteten (52 procent) beskriver kommunens arbetsgivarvarumärke som neutralt, 37 procent beskriver det som svagt och endast 9 procent svarar att arbetsgivarvarumärket är starkt. Detta stärks av den medarbetarundersökning som kommunen själva genomförde år 2017 där cirka 50 procent av de som besvarade enkäten inte skulle rekommendera Norrtälje kommun som arbetsgivare. Av årsredovisningen 2016 framgår att cirka 59 procent kunde tänka sig att rekommendera andra att söka jobb i kommunen (målvärdet för år 2016 var 65 procent). Personalchefen berättar att olika förklaringar till resultatet diskuterades i samband med att den senaste medarbetarundersökningen presenterades. Bland annat lyftes en tänkbar förklaring att en del anställda skiljer på sin arbetsplats och på Norrtälje kommun som arbetsgivare. De kan vara nöjda med sitt arbete och sin arbetsplats, men har inte samma positiva uppfattning om kommunen i stort. Detta kan till exempel bero på att man inte vill associeras med kommunen vid en negativ publicering om kommunen i media.

En del av de intervjuade direktörerna förstår att det är så pass få som upplever att kommunen har ett starkt arbetsgivarvarumärke och menar att det beror på att kommunen är

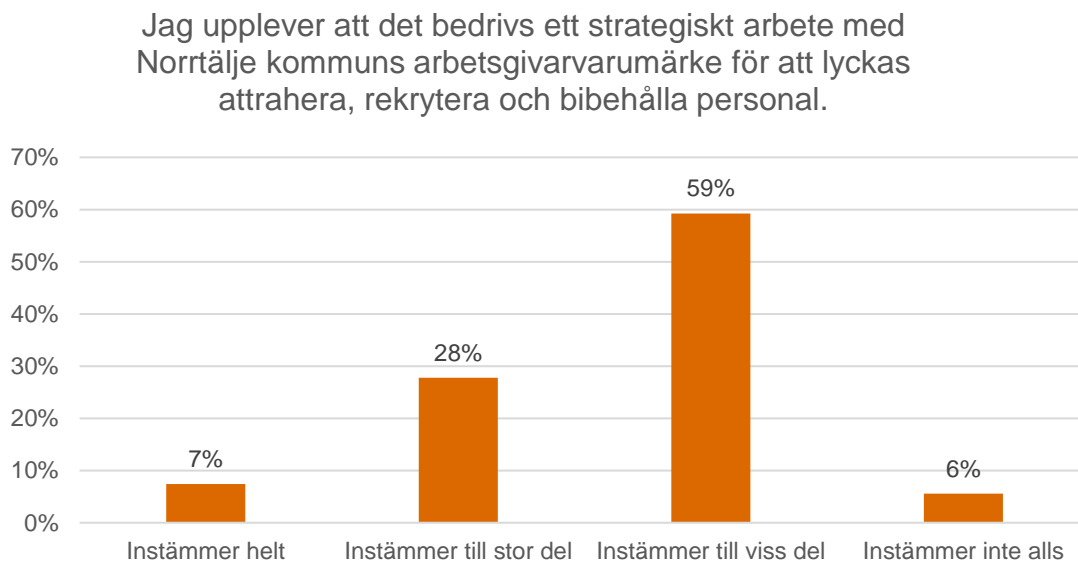
dålig på att kommunicera budskap i sammanhang kopplade till employer branding (arbetsgivarvarumärket), men anger också att det beror på det inte finns adekvata IT-verktyg och att den fysiska arbetsplatsen (lokalerna) inte är anpassade till en modern kontorsmiljö. Vidare uppges den tidigare avsaknaden av ett chefs- och ledarskapsutvecklingsprogram och den personliga utvecklingen av chefer som en bidragande faktor.

I motsats till det resultat som omnämns ovan lyfter personalchefen fram att Norrtälje kommun enligt den senaste medarbetarenkäten har relativt höga värden vad gäller hållbart medarbetarengagemang, vilket talar för att de anställda trivs på sin arbetsplats. I 2017 års medarbetarundersökning uppger 91 procent att de upplever att arbetet känns meningsfullt och cirka 80 procent upplever att de lär sig nytt och utvecklas i det dagliga arbetet. Däremot är det endast 72 procent av de anställda som uppger att de ser fram emot att gå till arbetet, vilket är en minskning med sju procentenheter jämfört med år 2016.

I den enkät som PwC genomförde framgår att cirka 60 procent av cheferna har personalansvar för 0-30 medarbetare medan cirka 26 procent har personalansvar för mellan 30-50 personer och resterande 14 procent har personalansvar för fler än 50 personer.

I enkäten ställdes också en fråga om cheferna tycker att det bedrivs ett strategiskt arbete med Norrtälje kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla personal. Resultatet visar att majoriteten, cirka 60 procent, svarade att de instämmer till viss del. 35 procent svarade att det stämmer helt eller till stor del.

Diagram 3. Enkätresultat: Bedrivs ett strategiskt arbete för att attrahera, rekrytera och behålla personal?



I de genomförda intervjuerna framkommer olika bilder av Norrtälje kommuns arbetsgivarvarumärke. Flertalet av de chefer som intervjuats lyfter att det finns mer att önska av arbetsgivarvarumärket. Både resultatet av kommunens medarbetarundersökning och PwC:s enkät överensstämmer med den uppfattningen. Flertalet intervjuade upplever att många medarbetare är mer positiva och stolta över sin egen arbetsplats, men att de inte är lika stolta över Norrtälje kommun som arbetsgivare samt att det skiljer mycket mellan olika verksamheter och mellan olika verksamhetsområden. Däremot är det flera chefer som vi intervjuat som anser att det sker ett arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket.

Det arbete som görs i dagsläget och som cheferna refererar till är den strategiska planen *Högre höjder* som är en satsning för att göra Norrtälje kommun till en mer attraktiv arbetsgivare genom ett mer LEAN-inspirerat ledarskap.

För att marknadsföra Norrtälje kommun som arbetsgivare har HR-avdelningen tillsammans med kommunikationsavdelningen genomfört en del aktiviteter, till exempel delta-gande på arbetsmarknadsmässor. Att synas och arbeta med sociala medier i ett arbetsgivarvarumärkesperspektiv beskrivs dock som ett utvecklingsområde.

Utifrån genomförda intervjuer framgår att det i dagsläget inte finns någon övergripande plan för hur kommunen ska arbeta med så kallad *employer branding* (arbetsgivarvarumärket). De intervjuade är överens om att det finns ett värde för kommunen i att vara en attraktiv arbetsgivare och att Norrtälje kommun bör sträva efter detta. Däremot är det inte definierat vad det innebär för Norrtälje kommun att vara en attraktiv arbetsgivare. Under granskningens gång framkommer det också att det inte finns några strategier, planer eller dokument där det framgår vad Norrtälje kommun vill förmedla genom sitt arbetsgivarvarumärke. Det finns inte heller ett framtaget kommungemensamt arbetsgivarerbjudande (employer value proposition). Enligt personalchefen finns en medvetenhet om att arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke behöver stärkas. Ett led i detta har varit att skapa en ny tjänst som arbetar just med employer branding, arbetsgivarvarumärket och sociala medier i HR-sammanhang. Detta ser vi positivt på, men tjänsten är just nu vakant.

3.3.1. Nämndernas arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket

Det har även tagits en del initiativ för att förbättra arbetsgivarvarumärket och öka attraktiviteten på de olika kontoren. Samhällsbyggnadsdirektören lyfter till exempel fram att man föreläser på universitet och ute hos företag om några av deras pågående projekt för att skapa ett intresse hos potentiella kandidater. De har även en ambition att synas på arbetsmarknadsmässor för studenter. I intervju med samhällsbyggnadsdirektören framkommer att de gjorde en stor satsning på marknadsföring vid rekryteringen våren 2017. Under våren 2017 hade samhällsbyggnadsavdelningen samlat ihop 18 stycken vakanta tjänster och gjorde en gemensam satsning för att rekrytera till dem samtidigt. Detta gjordes för att kunna ha en större budget till marknadsföring och på så vis nå en större målgrupp. Enligt samhällsbyggnadsdirektören var det en medveten satsning för rekrytering, det beskrivs vara en fördel att samordna rekryteringar mer än vad man gör idag. Ytterligare en insats som de vidtagit för att rekrytera studenter har varit att öppna för praktikanter från olika yrkeshögskoleprogram. Detta har enligt samhällsbyggnadsdirektören skett sporadiskt och inte varit strukturerat utan upp till respektive verksamhetschef. De har inte någon praktikant i nuläget.

I intervjuer med barn- och utbildningsdirektören och verksamhetscheferna på barn- och utbildningskontoret framkommer att de arbetar med arbetsgivarvarumärket genom de personalpolitiska målen som de har knutit aktiviteter kring. De har även i arbetet med att rekrytera personal till verksamheterna höjt lönerna för flertalet tjänster, exempelvis för förskollärare och rektorer. En del förändringar har även gjorts för att underlätta arbetet för de chefer som arbetar i verksamheterna och för att göra verksamheterna mer likvärdiga. Till exempel har stödfunktioner i grund- och gymnasieskolan centraliserats för att lyfta bort en del av rektorers uppgifter och öka likvärdigheten.

På socialkontoret bedrivs arbetet med arbetsgivarvarumärket dels genom de personalpolitiska målen som sedan utvärderas i årsredovisningen. I rekryteringsarbetet arbetar både socialkontoret och samhällsbyggnadskontoret med något som de kallar *storytelling* för att attrahera sökande. Med det vill de förmedla en känsla och uppfattning kring arbetet. Socialkontoret har även rekryterat tillsvidareanställda genom att ta in studenter som gör sin praktikförlagda del av utbildningen i någon av socialkontorets verksamheter för att sedan anställas.

3.3.2. *Bedömning*

Vi bedömer detta kontrollmål som ej uppfyllt för kommunstyrelsen och delvis uppfyllt för nämnderna. Bedömningen att kontrollmålet inte är uppfyllt för kommunstyrelsen grundar sig i att endast varannan medarbetare i kommunen kan tänka sig att rekommendera kommunen som arbetsgivare samtidigt som vår enkät visar att cirka fyra av tio chefer upplever att kommunen har ett svagt arbetsgivarvarumärke. Vi konstaterar att det i dagsläget inte finns någon övergripande plan för hur kommunen ska arbeta med så kallad *employer branding* och att det inte finns något kommungemensamt arbetsgivarerbjudande (employer value proposition). Konsekvensen av detta ser vi är att kommunen, som arbetsgivare, kan upplevas som tudelad. Positivt är däremot att medarbetarengagemanget upplevs som stort och att det pågår ett arbete med att utveckla ledarskapet i kommunen, vilket på sikt kan ha en positiv effekt på arbetsgivarvarumärket.

Vidare grundar vi bedömningen att kontrollmålet är delvis uppfyllt för nämnderna på att det har bedrivits aktiva och medvetna insatser för att stärka attraktiviteten och därigenom arbetsgivarvarumärket på förvaltningsnivå, samtidigt som vi ser att detta arbete kan utvecklas än mer – exempelvis genom användandet av sociala medier i större utsträckning.

3.4. *Överlämnings-/successionsprocessen vid chefsbyten*

Kontrollmål: Det finns en tydlig överlämnings-/successionsprocess vid chefsbyten.

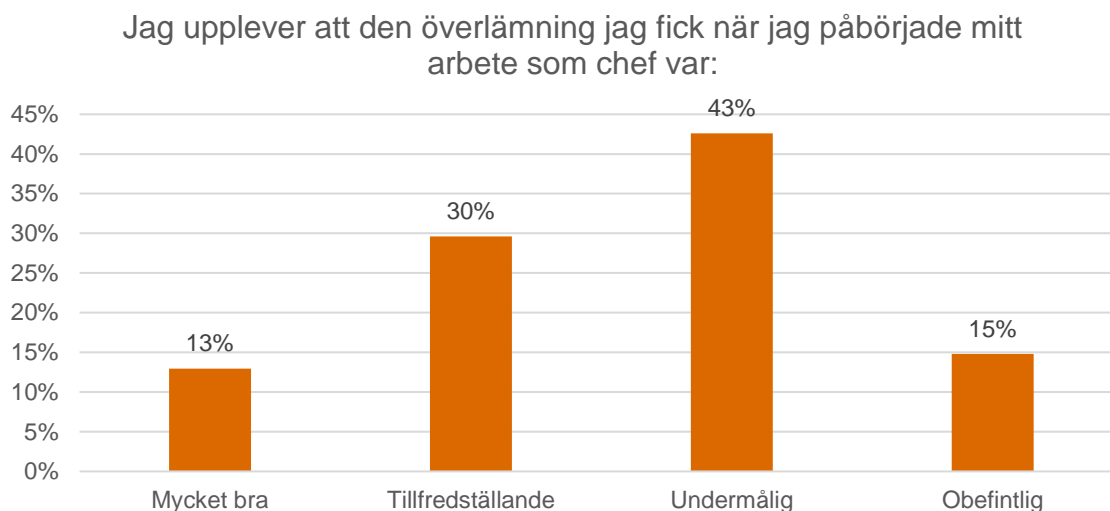
En ändamålsenlig överlämnings-/successionsprocess vid chefsbyten är väsentlig för att kunna skapa goda förutsättningar för chefs- och ledarskapet. En ändamålsenlig överlämning av till exempel arbetsuppgifter och medarbetaransvar från den som tidigare har haft tjänsten eller någon annan som är väl insatt i arbetet är värdefullt för den nya chefen och kan bidra till att den nya chefen snabbare kan komma in i rollen.

Vid intervju med personalchef och enhetschef för HR-enheten framkommer att det i dagsläget inte finns några övergripande eller styrande dokument för vad en överlämning ska innefatta eller hur processen ser ut. Det finns däremot dokumentation på kommunens intranät (HR-portalen) för alla nyanställda medarbetare och chefer som enligt personalchefen och enhetschefen för HR-enheten ska underlätta de administrativa processerna för en nyanställd oavsett roll eller funktion.

I den enkät som PwC har skickat ut till samtliga chefer inom kommunen svarade majoriteten, cirka 57 procent, att de anser att den överlämning de själva fick när de började arbetet som chef var undermålig eller obefintlig. 30 procent svarade att de ansåg

att de fått en tillfredsställande överlämning när de påbörjade sin anställning som chef i Norrtälje kommun och 13 procent upplevde att de hade fått en mycket bra överlämning.

Diagram 4. Enkätresultat: Överlämning till chefer.



I intervjuerna pekar nästan samtliga chefer på samma problematik när det kommer till överlämningar. Problematiken handlar om det glapp mellan anställningarna som allt som oftast uppstår när en chef slutar och innan nästa chef har rekryterats och påbörjat sitt uppdrag. Eftersom chefer kan sluta tämligen omgående innebär det att vissa chefstjänster står vakanta en period innan de tillsätts och att överlämningsarbetet därmed faller på någon som inte har haft tjänsten.

Några av kontoren har vidtagit åtgärder för att minimera detta problem. Socialkontoret har ett ledningssystem där de har tydliggjort sina processer. Detta underlättar, enligt dem själva, arbetet för en nyanställd medarbetare och chef. Samhällsbyggnadskontoret uppger att de, på grund av den höga personalomsättning de har på kontoret, medvetet överrekryterat. På så sätt menar samhällsdirektören att de minskar risken med en otillfredsställande överlämning.

3.4.1. Bedömning

Vi gör bedömningen att kontrollmålet är delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och nämnderna. Bedömningen grundar sig i att en majoritet av de tillfrågade cheferna upplever att överlämningen var undermålig eller obefintlig. Det finns i dagsläget ingen dokumenterad kommungemensam överlämnings- eller successionsprocess som stöd vid chefsbyten. De olika nämnderna och kontoren har dock vidtagit åtgärder för att förbättra processen, men det finns inte några kända checklistor. Till viss del är detta dock förståeligt, då chefsens tidigare erfarenhet, situationen i sig och en rad andra faktorer påverkar vilket behov som finns av överlämning. I många fall behöver överlämningsprocessen anpassas individuellt, men vi menar att det vore bra med ett ramverk för detta. Vi ser positivt på att det finns information på HR-portalen som underlättar de administrativa processerna för nyanställda medarbetare och chefer.

3.5. Chefsintroduktion för nya chefer

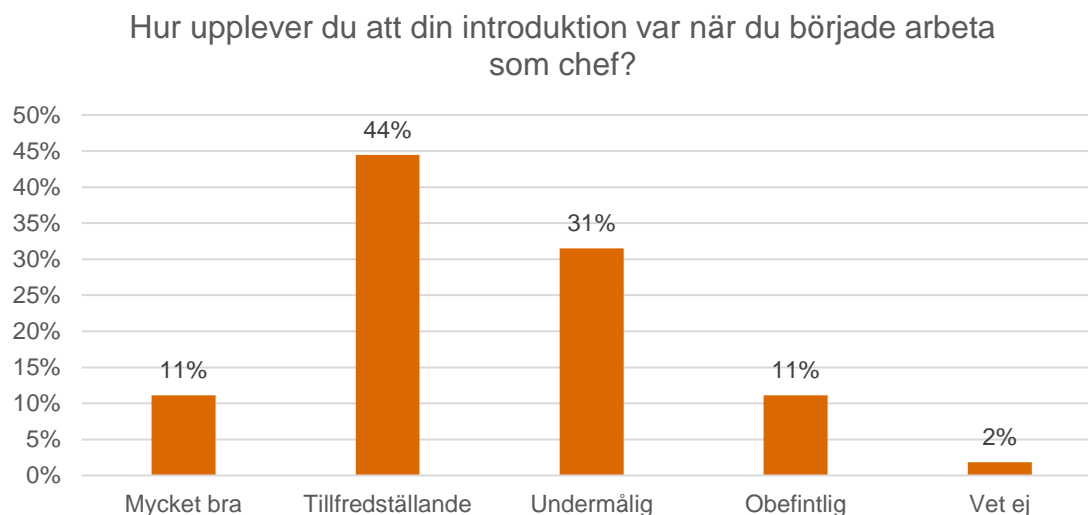
Kontrollmål: Det finns en fungerande chefsintroduktion som ger nya chefer goda förutsättningar att lyckas i chefsrollen.

I Norrtälje kommun får alla nyanställda chefer gå ett chefsintroduktionsprogram som omfattar tre halvdagar som HR-avdelningen administrerar. Alla nya chefer får även träffa en representant från HR-avdelningen för ett möte om kommunens rutiner och riktlinjer på området samt HR-avdelningens uppdrag. När verksamhetscheferna tillfrågas råder olika uppfattningar om hur pass ändamålsenlig och omfattande chefsintroduktionen är.

Det finns en handbok för nya chefer i kommunen samt en handbok för nya medarbetare som är tillgänglig för alla medarbetare på Norrtälje kommuns intranät. HR-sidan (HR-portalen) är ny på kommunens intranät, men det arbetet med att samla dokument och annan viktig information på HR-sidan pågår fortfarande.

Av de tillfrågade cheferna i enkäten svarar 44 procent att de anser att deras introduktion när de började arbeta som chef var tillfredställande. 11 procent uppgav att den var mycket bra medan 31 procent uppgav att den var undermålig och 11 procent uppgav att den var obefintlig.

Diagram 5. Enkätresultat: Introduktion till chefer.



Resultatet i enkäten uppger de intervjuade personerna kan bero på att de tillfrågade påbörjade sin anställning vid olika tidpunkter och att arbetet kring chefsintroduktion var mer eller mindre utarbetat vid tidpunkten. Arbetet med chefsintroduktionen beskrivs i intervjuerna ha utvecklats under de senaste åren.

Både socialdirektören, barn- och utbildningsdirektören och samhällsbyggnadsdirektören menar att de själva ansvarar för chefsintroduktionen med hjälp av andra kollegor när en ny chef påbörjar sin anställning. De intervjuade beskriver att det finns en tydlig process för chefsintroduktion, även om den inte är dokumenterad. Introduktionen av nya chefer

anpassas också individellt beroende på den nya chefs tidigare erfarenhet mm. Socialdirektören nämner också att socialkontoret har ett kvalitetsledningssystem ("Fyren") som innebär att det finns en struktur som ger goda förutsättningar för nyanställd personal att komma in i arbetet, vilket minskar personberoendet och underlättar introduktionen av nya medarbetare och chefer.

3.5.1. Bedömning

Vi gör bedömningen att kontrollmålet är uppfyllt för kommunstyrelsen och nämnderna. Det finns ett kommungemensamt chefsintroduktionsprogram som säkerställer att kommunens chefer (numera) får en likvärdig introduktion. Vidare får alla chefer träffa en representant från HR-avdelningen. Till denna träff finns en dokumenterad lista på vad som ska tas upp. Vidare finns en handbok för chefer respektive medarbetare som underlättar för nyanställda. I intervjuerna framkommer även att det finns en process för chefsintroduktion på förvaltningsnivå, men att denna anpassas individuellt till nya chefer.

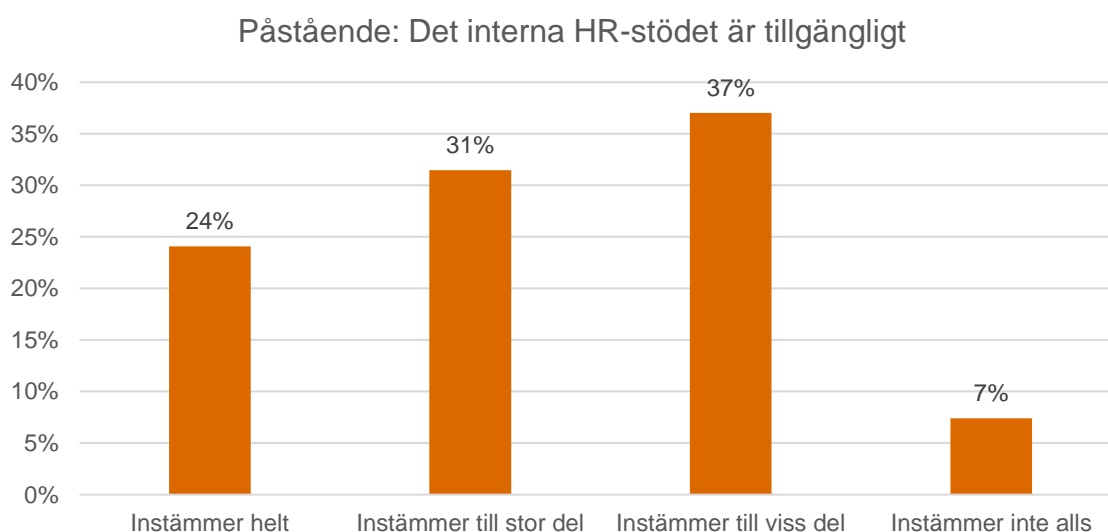
3.6. HR-stöd till cheferna

Kontrollmål: Chefer har ett tillräckligt internt stöd från HR-avdelningen vad gäller HR-frågor, till exempel avseende rekryteringsprocessen.

HR-avdelningen i Norrtälje kommun är organiserad centralt på kommunen. HR-avdelningen har ett tydligt styrningsuppdrag enligt personalchefen och enhetschefen för HR-enheten, men avdelningen ska också stötta och ge service till de olika kontoren. Respektive kontor har en kontaktperson på avdelningen som ska vara ingången till HR-stödet.

I den enkät som PwC har skickat ut svarar majoriteten, 56 procent, att de tycker att det interna HR-stödet är helt eller till stor del tillgängligt. Resterande, 44 procent, svarade att de instämmer till viss del eller inte alls.

Diagram 6. Enkätresultat: Det interna HR-stödet.



Av intervjuerna framkommer att delar av det interna HR-stödet fungerar bra, medan andra delar fungerar mindre bra. I intervjuerna med direktörerna och verksamhets-/enhetscheferna är det framförallt två synpunkter som lyfts fram. För det första efterfrågas

ett mer strategiskt arbete av HR-funktionen vid chefsrekryteringar, till exempel att i ett tidigare stadium kunna göra en analys av vilka kompetenser som efterfrågas. Detta för att undvika en felrekrytering och för att undvika att kravprofilen baserar sig på tidigare chef och inte efter önskad kompetens utifrån dagens behov. Det andra som efterfrågas är ett ökat stöd i rekryteringsprocessen genom färdiga jobbbannonser eller mallar för de yrkeskategorier som ofta rekryteras, till exempel förskollärare. Enligt personalchefen håller man på att arbeta fram annonsmallar för de vanligaste och största yrkesbefattningarna. Detta skulle underlätta för chefer samtidigt som det bidrar till en ökad likvärdighet i kommunen. Även mer administrativt stöd från den centrala HR-funktionen, så som att boka intervjuer, återkoppla till sökanden som inte gått vidare i processen eller att skriva avtal efterfrågas. Flera arbetsuppgifter kopplat till rekryteringsprocessen sker sällan av cheferna, vilket ökar risken för att det blir fel eller försämrad kvalitet. Socialdirektören menar till exempel att cheferna lägger ner för mycket tid på sådant som andra (t.ex. HR-konsulterna) är bättre på. Genom att få ett ökat stöd i rekryteringsprocessen skulle mer tid frigöras till verksamheten, framförallt för de chefer som har många rekryteringar.

Enligt personalchefen har HR-avdelningen varit två resurser kort under en lång tid, vilket innebar att personalchefen upplevde att de var otillgängliga ett tag. HR-avdelningen blev fulltaliga i juni 2017.

3.6.1. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet för kommunstyrelsen är delvis uppfyllt. Cirka 44 procent av cheferna instämmer endast till viss del eller inte alls i påståendet att det interna HR-stödet är tillgängligt. I intervju med personalchefen och enhetschefen för HR-enheten framkommer att det finns en förståelse för att de inte upplevs som tillgängliga eller tillräckliga, vilket bland annat beror på att man inte varit fulltaliga förrän i juni 2017. Utifrån genomförda intervjuer konstaterar vi att det finns olika förväntansbilder på det centrala HR-stödet. I intervjuerna framkommer att mer stöd önskas framförallt i rekryteringsprocessen.

Kontrollmålet är ej tillämpligt för nämnderna då den centrala HR-funktionen tillhör kommunstyrelsekontoret under kommunstyrelsen.

3.7. *Avslutningssamtal*

Kontrollmål: Kommunen genomför avslutningssamtal eller liknande när anställda avslutar sin anställning och sammanställer dessa samtal i syfte att bland annat få en bättre kunskap om varför anställda väljer att avsluta sin anställning.

Ett avslutningssamtal är ett samtal som en chef eller annan person, t.ex. en HR-konsult, kan ha med en anställd som avslutar sin anställning. Syftet med avslutningssamtal kan vara att fånga in åsikter och synpunkter som kan få verksamheten eller organisationen att utvecklas och förbättras, att få ett gott avslut på anställningen och att lägga grunden för en fortsatt kontakt (t.ex. om det är person med många och bra kontakter). De som avslutar sin anställning blir också indirekt ambassadörer för arbetsgivaren utåt, eftersom personer som har avslutat sin anställning kan lyfta fram sin tidigare arbetsplats som bra eller dålig i olika sammanhang. Av denna anledning blir det viktigt för arbetsgivaren att få ett gott avslut på anställningen. Avslutningssamtalen kan sägas vara en viktig del i att bygga upp ett

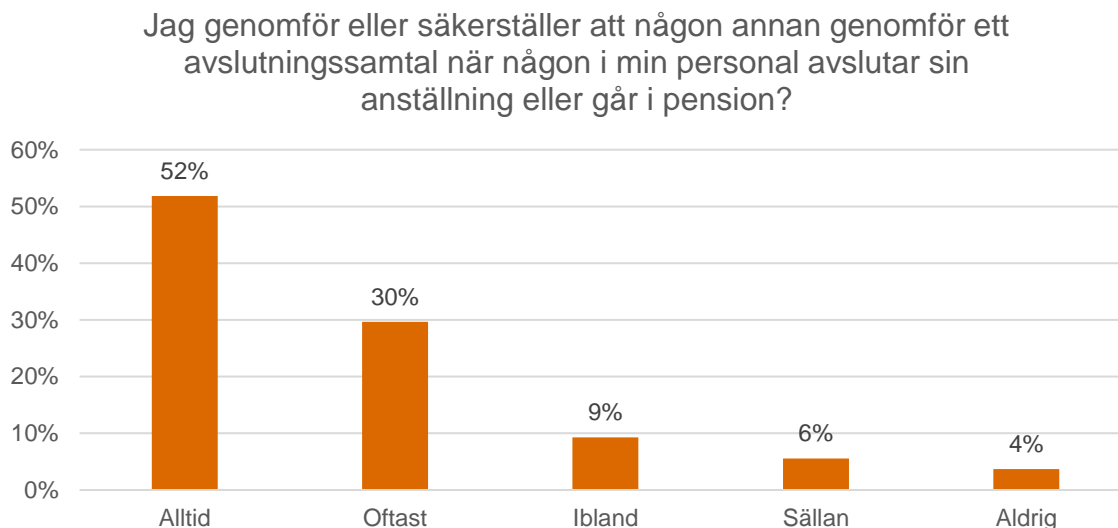
starkt arbetsgivarvarumärke.¹ Förutom att få ett gott avslut på anställningen är det också viktigt att fånga upp förbättrings- eller utvecklingsområden (t.ex. frågor kring arbetsmiljö, introduktion med mera). Ett strukturerat arbete där avslutningssamtal dokumenteras, sammanställs och analyseras är därför viktigt för att en arbetsplats ska utvecklas.

I Norrtälje kommun finns det en framtagen rutin och mall för avslutningssamtal. Av rutinen framgår syftet med att genomföra avslutningssamtal och var mallen för avslutningssamtal finns. Den mall som finns på kommunens intranät är framtagen av den centrala HR-funktionen. Mallen är övergripande för alla verksamhetsområden och innehåller 16 stycken övergripande frågor.

I genomförda intervjuer uppger samtliga chefer att de genomför avslutningssamtal då någon avslutar sin anställning och att avslutningssamtalen genomförs av den anställdes närmaste chef. Merparten av de intervjuade uppger även att de använder de mallar för avslutningssamtal som finns framtagna av kommunen. De chefer som inte använder sig av de mallar som finns uppger att de använder sig av mallar de har tagit fram själva.

I enkäten uppger 82 procent att de alltid eller oftast genomför eller säkerställer att någon annan genomför avslutningssamtal. Av resterande uppger nio procent att de genomför avslutningssamtal ibland, sex procent svarar sällan och fyra procent uppger att de aldrig genomför avslutningssamtal. Resultatet skiljer sig på det stora hela inte mellan de olika kon- toren. Det noteras dock att det enbart är cirka 60 procent av respondenterna i enkäten som upplever att det är uttalat att avslutningssamtal ska hållas. Resterande 40 procent menar att det inte är uttalat eller är osäkra på om det är uttalat eller ej.

Diagram 7. Enkätresultat: Genomförande av avslutningssamtal.



I intervjuerna med direktörerna och verksamhets-/enhetscheferna uppges att avslutningssamtal genomförs och att de upplever att det är något som förväntas av dem när en

¹ En jämförelse kan göras med marknadsföringsmetoden ”word of mouth” eller ”buzz marketing” som är en sorts marknadsföringsmetod som förlitar sig på att nöjda kunder (i detta fall arbetst- gare) sprider budskapet vidare till potentiella kunder (potentiella arbetstgare). På samma sätt blir effekten den omvända om kunden (arbetstgaren) är missnöjd då denne kan komma att aktivt av- råda potentiella kunder (potentiella arbetstgare).

medarbetare avslutar sin anställning. Däremot uppger de intervjuade cheferna att de hanterar avslutningssamtalen lite olika. Några uppger att avslutningssamtalen är informella och att informationen stannar hos den närmaste chefen som genomför avslutningssamtalen. Några andra uppger att de ibland skriver ner anteckningar för att ha själva och att om det är något som de tycker bör lyftas med övriga chefer kan detta göras vid behov. Generellt sett sker ingen systematisk uppföljning eller strukturerad analys av det som framkommer i avslutningssamtalen.

3.7.1. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och nämnderna. Det finns en framtagen rutin och mall för avslutningssamtal. Av rutinen framgår syftet med att genomföra avslutningssamtal. Av enkätsvaren och intervjuerna framkommer att 82 procent av de tillfrågade alltid eller oftast genomför eller säkerställer att någon annan genomför avslutningssamtal. Däremot noteras att avslutningssamtalen hanteras olika, en del chefer dokumenterar dessa medan andra inte gör det. Vi konstaterar också att det inte sker någon systematiserad analys eller sammanställning av det som kommer fram i avslutningssamtalen, även om väsentlig information lyfts upp i kontorens chefs- och ledningsgrupper vid behov enligt de intervjuade.

4. Revisionell bedömning

4.1. Sammanfattande bedömning

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har säkerställt en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning. Vi konstaterar att det finns en av kommunstyrelsen fastställd kompetensförsörjningsplan och att ett arbete med att ta fram lokala planer ska påbörjas under våren 2018. Vi bedömer att den kommungemensamma planen tillsammans med de lokala planerna ger kommunstyrelsen och nämnderna goda förutsättningar i arbetet med att säkra kommunens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning. Vidare ser vi att det finns ett utvecklingsområde kring det strategiska arbetet med det kommungemensamma arbetsgivarvarumärket, som i dagsläget uppfattas som relativt svagt. Endast varannan medarbetare i kommunen kan rekommendera Norrtälje kommun som arbetsgivare.

Vi bedömer att det finns vissa förbättringsområden gällande överlämnings-/successionsprocessen vid chefsbyten, även om överlämningsprocessen behöver vara individuellt anpassad. Vi menar att processen skulle stärkas av ett kommungemensamt ramverk för hur överlämning vid chefsbyten ska gå till.

Vi ser att det har bedrivits ett arbete med att utveckla chefsintroduktionen och att det i dag finns en kommungemensam chefsintroduktion samtidigt som cheferna även får en förvaltnings- och verksamhetsspecifik introduktion. Denna introduktion varierar bland annat beroende på den nya chefens tidigare erfarenhet.

När det gäller det interna HR-stödet för chefer konstaterar vi att det finns ett förväntansgap som behöver hanteras och att det finns ett behov av att se över hur HR-funktionen i ännu större utsträckning kan möta verksamheternas behov av HR-stöd och om det är möjligt att tillmötesgå den efterfrågan och de önskemål som finns på HR-stödet.

Slutligen konstaterar vi att det finns rutiner och stödmaterial till avslutningssamtalen, samt att majoriteten av cheferna alltid eller oftast håller avslutningssamtal när medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension. Däremot ser vi att avslutningssamtalen inte sammanställs eller analyseras på en övergripande nivå. Den information som framkommer stannar i regel hos närmaste chef alternativt tas vidare i chefs- eller ledningsgrupper vid behov.

4.2. Bedömning utifrån kontrollmålen

Granskningen avgränsas till att omfatta kommunstyrelsens (KS), barn- och skolnämndens (BSN), utbildningsnämndens (UN), socialnämndens (SN) samt teknik- och klimatnämndens (TKN) chefs- och personalförsörjningsarbete. Av tabellen nedan framgår bedömningen av de olika kontrollmålen. Grön färg innebär att kontrollmålet är uppfyllt, gul färg innebär att kontrollmålet är delvis uppfyllt och röd färg innebär att kontrollmålet är ej uppfyllt. Bedömningen görs således på en tregradig skala (uppfyllt, delvis uppfyllt eller ej uppfyllt). Bedömningen *ej uppfyllt* innebär att vi inte anser att det arbete eller de åtgärder som vidtagits är tillräckliga vid tidpunkten för granskningen. Bedömningen *delvis uppfyllt* innebär att vi inte anser att det arbete eller de åtgärder som vidtagits är helt tillräckliga vid tidpunkten för granskningen. ET står för ej tillämplar. Motivering till bedömningen av de olika kontrollmålen framgår under varje avsnitt i den löpande rapporten.

Kontrollmål	KS	BSN + UN	SN	TKN
Det finns en av kommunstyrelsen (nämnderna) fastställd strategi/plan för kommunens (nämndernas) kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning.				
Kommunen arbetar strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke.				
Det finns en tydlig överlämnings-/successionsprocess vid chefsbyten.				
Det finns en fungerande chefsintroduktion som ger nya chefer goda förutsättningar att lyckas i chefsrollen.				
Chefer har ett tillräckligt internt stöd från HR-avdelningen vad gäller HR-frågor, till exempel avseende rekryteringsprocessen.		ET	ET	ET
Kommunen genomför avslutningssamtal eller liknande när anställda avslutar sin anställning och sammanställer dessa samtal i syfte att bland annat få en bättre kunskap om varför anställda väljer att avsluta sin anställning.				

4.3. Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Stärka och utveckla det strategiska arbetet med det kommungemensamma arbetsgivarvarumärket. Till exempel genom att tydliggöra vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare för kommunen och hur detta ska uppnås.
- Utreda det förväntansgap som tycks finnas på den centrala HR-funktionen och hur den i större utsträckning skulle kunna möta verksamheternas behov av HR-stöd.
- Utveckla rutinerna kring avslutningssamtalen så att de inkluderar dokumentation, analys och uppföljning av det som framkommer i avslutningssamtalen.

2018-02-06

Fredrik Birkeland

Projektledare

Carin Hultgren

Uppdragsledare