



Handläggare: Carina Idenfors Norrbacka  
 Titel: Personalchef  
 E-post: Carina.idenfors-norrbacka@norrталje.se

Till  
 Kommunstyrelsens arbetsutskott

## Besvarande av revisionsrapport - granskning av Norrtälje kommuns chefs- och personalförsörjning

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår:

Kommunstyrelsen godkänner yttrandet som sitt eget och överlämnar det till Norrtälje kommuns förtroendevalda revisorer.

### Sammanfattning av tjänsteutlåtandet

De förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun har via uppdragstagaren PwC genomfört revisionsgranskning av kommunens chefs- och personalförsörjning. Bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har säkerställt en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning.

Norrtälje kommun arbetar ständigt med förbättringar och att utveckla arbetet med den samlade kompetensförsörjningen av såväl chefer som medarbetare. I granskningen framkom ett antal observationer där revisionen rekommenderar kommunstyrelsen att stärka och utveckla det strategiska arbetet med det kommungemensamma arbetsgivarvarumärket, att tydliggöra ramverket för överlämningsprocess vid chefsbyten samt att utreda det förväntansgap som tycks finnas på den centrala HR-funktionen och hur den i större utsträckning ska möta verksamheternas behov av HR-stöd. Arbetet med dessa förbättringar har redan inletts och bedöms vara genomförda senast juni månad 2018.

### Bakgrund

Norrtälje kommun växer snabbt och har de senaste åren haft en befolkningstillväxt på över 1000 personer per år. Detta kräver en organisation som är flexibel, effektiv och kompetent för att möta de utmaningar som kommunen står inför framöver. Utomstående analyser och granskningar ger värdefull information och rekommendationer som används i kommunens ständiga förbättringsarbete för att hantera dessa utmaningar. De förtroendevalda revisorernas granskningar av kommunens verksamhet är en viktig del i utvecklingen för att skapa bästa möjliga mervärde av befintliga resurser för invånarna och en långsiktigt hållbar tillväxt med kvalitativa välfärdstjänster.

På uppdrag av Norrtälje kommuns förtroendevalda revisorer har PwC genomfört en granskning av chefs- och personalförsörjning i Norrtälje kommun.

### Samberedning

Ärendet har samberetts med HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen.



### Beskrivning av ärendet

De förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun har via uppdragstagaren PwC genomfört revisionsgranskning av chefs- och personalförsörjning. Den sammantagna bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har säkerställt en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning utifrån de observationer som genomförts.

Norrtälje kommun arbetar ständigt med förbättringar och att utveckla arbetet med den samlade kompetensförsörjningen av såväl chefer som medarbetare. Utifrån granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen att göra följande åtgärder:

- **Stärka och utveckla arbetsgivarvarumärke**  
Arbetet med att stärka och utveckla det strategiska arbetet av det kommungemensamma arbetsgivarvarumärket har påbörjats och ett flertal åtgärder pågår. En viktig faktor när det gäller arbetsgivarvarumärket är den gemensamma berättelsen om Norrtälje kommun som arbetsgivare. Detta arbete har startat, bland annat genom att ta fram filmer med medarbetare som berättar om att arbeta i Norrtälje kommun och som marknadsförs och sprids via sociala medier. Ytterligare exempel på pågående åtgärder är information om Norrtälje kommun som arbetsgivare på hemsidan, gemensamma budskap i annonser och kampanjer, en översyn av förmåner samt kommunens erbjudande till blivande och nuvarande medarbetare. En studentportal finns på hemsidan där studenter, praktikanter och prao-elever kan anmäla intresse att göra uppsatsarbeten eller praktik i kommunen. I den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen är flera åtgärder fastställda i syfte att vara en attraktiv arbetsgivare och flera av dessa pågår. Arbetet med det strategiska arbetsgivarvarumärket sker i samarbete mellan HR-avdelningen, kommunikationsavdelningen och verksamheterna. En långsiktig kompetensförsörjningsplan ska även tas fram som sträcker sig fram till ca 2030.
- **Utreda förväntansgap för HR-stöd**  
Rapporten konstaterar att det finns ett förväntansgap mellan den centrala HR-funktionen och verksamheterna. Det är inte ovanligt att det finns ett förväntansgap mellan stödfunktion och verksamhet när det gäller såväl HR, ekonomi, IT och kommunikation. Det är en utmaning att möta verksamheternas behov samtidigt som den centrala HR-funktionen ska ha en styrning inom HR-området. HR-avdelningens uppdrag ska tydliggöras när det gäller såväl styrning som vilket stöd den centrala HR-funktionen ska ge verksamheterna. En översyn och genomlysning av HR-avdelningen ska påbörjas snarast och ska vara klar under sommaren 2018. Dialoger med förvaltningsdirektörerna om HR-stöd har påbörjats och ska följas upp i löpande dialoger.
- **Utveckla rutiner för överlämnings-/successionsprocess vid chefsbyten**  
En utveckling av det övergripande ramverket kommer ske snarast kring överlämningsprocess alternativt successionsprocess vid chefsbyten för att tydliggöra vad som gäller när en chef avslutar sin anställning i kommunen.
- **Utveckla rutiner för avslutningssamtalen**  
Rutiner för avslutningssamtalen är under omarbetning och en systematisk uppföljning av samtalen kommer genomföras centralt. En enkät där man kan vara anonym kommer även skickas ut till de medarbetare som valt att avsluta sin



anställning i Norrtälje kommun. Analys och uppföljning av avslut kommer vara en del i utvecklingsarbetet med arbetsgivarvarumärket och att vara en attraktiv arbetsgivare.

**Koppling till gällande styrdokument**

Norrtälje kommuns plan för kompetensförsörjning 2017-2021.

**Lagkrav**

Är ej tillämplig.

**Ekonomiska konsekvenser**

Ett starkt och attraktivt arbetsgivarvarumärke skapar förutsättningar att kunna rekrytera den kompetens Norrtälje kommun behöver för en långsiktig hållbar tillväxt med kvalitativa välfärdstjänster.

**Konsekvensanalys/riskanalys**

Är ej tillämplig.

**Tidplaner**

Arbetet med förbättringar inleds omedelbart och beräknas vara färdiga under första halvåret 2018. Arbetet med arbetsgivarvarumärket utvecklas ständigt.

Ulla-Marie Hellenberg  
Kommundirektör  
Kommunstyrelsekontoret

Carina Idenfors Norrbacka  
Personalchef  
HR-avdelningen

**Bilagor**

Bilaga 1 Missiv revisorerna

Bilaga 2 Revisionsrapport: Granskning av chefs- och personalförsörjning, daterad februari 2018.

**Beslut skickas till**

Samtliga förvaltningar