

Kommunstyrelsens arbetsutskott

§84

Dnr KS 2022-227

**Granskning av personal- och kompetensförsörjning
Beslut**

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår:

Kommunstyrelsen antar kommunstyrelsekontorets yttrande som sitt eget att överlämna till revisionen.

Sammanfattning av ärendet

De förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun, har givit PwC i uppdrag att granska personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Utifrån genomförd granskning är revisionens samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. I tjänsteutlåtandet presenteras de åtgärder som har identifierats och kommer att implementeras.

Beslutsunderlag

Tjänsteutlåtande Yttrande till PWC Granskning av bisysslor och förtroendeskänsliga 20220426 (002)

VB: Revisionsrapport Personl- och kompetenshantering (2/3)

VB: Revisionsrapport Personl- och kompetenshantering (3/3)

Beslutande sammanträde**Yrkanden**

Staffan Tjörnhammar (M) yrkar att kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar i enlighet med kommunstyrelsekontorets tjänsteutlåtandes förslag.

Beslutsgång

Ordföranden frågar om kommunstyrelsens arbetsutskott kan besluta i enlighet med Staffan Tjörnhammar (M) förslag, och finner att kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar i enlighet med förslaget.

Beslutet ska skickas till

HR Direktör

Strategisk kvalitetsutvecklare, Kommunstyrelsekontoret

Paragrafen är justerad



Kommunstyrelsekontoret

Handläggare: Robert Wikgren
Titel: HR Direktör
E-post: Robert.wikgren@norrtalje.se

Till:
Kommunstyrelsens arbetsutskott

Yttrande över granskning personal- och kompetensförsörjning

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår:

Kommunstyrelsen antar kommunstyrelsekontorets yttrande som sitt eget att överlämna till revisionen.

Sammanfattning av tjänsteutlåtandet

De förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun, har givit PwC i uppdrag att granska personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Utifrån genomförd granskning är revisionens samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. I tjänsteutlåtandet presenteras de åtgärder som har identifierats och kommer att implementeras.

Ärendet

Beskrivning

De förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun, har givit PwC i uppdrag att granska personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är revisionens samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningen utgick från följande kontrollmål med revisionens bedömning av om kommunen lever upp till målet inom parentes.:

Revisionsfrågor

Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning och följs dessa upp? **(Delvis)**

Genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla medarbetare och chefer exempelvis gällande åtgärder för att skapa en god arbetsmiljö? **(Delvis)**

Sker rekrytering och introduktion (så kallad onboarding) av medarbetare och chefer på ett enhetligt sätt? **(Delvis)**

Genomförs avgångssamtal (så kallad offboarding) och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare? **(Delvis)**

Säkerställs att chefer har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag? **(Delvis)**

Genomförs tillräckliga aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare (employerbranding) och utvärderas effekterna av dessa aktiviteter? **(Delvis)**

Nedan beskrivs rekommendationerna mot bakgrund av genomförd granskning förslag på åtgärder.

Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen att:

Rekommendation	Kommunstyrelsekontorets svar/åtgärdsförslag
Medarbetarundersökningar genomförs regelbundet för att kunna vidta åtgärder kopplat till medarbetarnas synpunkter.	En mer omfattande medarbetarundersökning kommer att genomföras under 2022. Utöver ordinarie medarbetarundersökning kommer kommunen börja använda sig av så kallade "puls-mätningar" vilket är en mindre omfångsrik variant av medarbetarundersökningar som består av färre frågor och genomförs med kortare intervall, tex månads- eller kvartalsvis.
Tillämpningen av riktlinjer för rekrytering och introduktion säkerställs i syfte att skapa ett enhetligt förhållningssätt vid rekrytering och introduktion av nyanställda vilket bidrar till att skapa ett gemensamt varumärke som arbetsgivare.	Ett projekt pågår mellan IT och HR för att upphandla och implementera ett LSM-system (E-Learning), i det systemet kommer en av processerna vara onboarding (introduktion av nyanställda medarbetare). Där säkerställs att samtliga medarbetare får introduktion till kommunens som arbetsgivare, regler/policys, hur en kommun fungerar, Norrtälje kommuns historia etc. Utöver detta har ansvarig HR-partner påbörjat en översyn av hur vi arbetar med introduktion av medarbetare och chefer.
Översyn av formerna för genomförande av avgångssamtal ses över samt att informationen från avgångssamtalen sammanställs för att skapa ett underlag som kan bidra till att utveckla kommunen som arbetsgivare.	Rutin samt mall för avgångssamtal finns sedan tidigare i kommunen. Det samtalet hålls mellan chef och medarbetare. Vid årsskiftet 2021/2022 startades på försök en mejlbaserad kompletterande avgångsenkät som skickas ut automatiskt till medarbetare som slutar på egen begäran. Avrapportering av inkomna svar ges till förvaltningarnas ledningsgrupp samt kommundirektör. Syftet med den kompletterande enkäten är att kunna fånga upp frågor som inte lyfts i avgångssamtalet och saker som kan ligga till grund för uppsägningen som medarbetaren inte vill nämna. Under våren 2022 sker dessutom en serie intervjuer av en extern part för att fånga upp orsaken till hög avgång på några av kommunens förvaltningar.
Åtgärder vidtas för att förbättra chefernas förutsättningar generellt och i synnerhet avseende första linjens chefer bland annat vad gäller chefernas arbetsmiljö.	Under 2022 har det genomförts och är planerat ett flertal chefsforum med bland annat fokus på arbetsmiljö och praktiska tips kring arbetet som chef. Allt i syfte att stärka upp cheferna i sitt arbete och ge dem en säkrare grund att arbeta utifrån. Ett arbete pågår för att åter initiera chefsutbildningar, både för aspirerande chefer och för befintliga.
En strategi formuleras för hur arbetsgivarvarumärket ska utvecklas och kommuniceras med hjälp av sociala plattformar och andra lösningar samt att effekterna av denna strategi följs upp.	Kommunikationsavdelningen har tagit fram en strategi för att stärka upp arbetsgivarvarumärket, bland annat i sociala medier. Detta arbete har skett i samverkan med HR. Strategin kommer att föredras för kommundirektören och efter eventuella justeringar och beslut att budgeteras och initieras. Arbete med sociala medier är tids- och resurskrävande vilket måste tas i beaktande vid planering.

Lagkrav

Kommunallagen (2017:725)

Koppling till gällande styrdokument

Mål och budget 2021 - 2023

Kompetensförsörjningsplaner för nämnderna 2018 - 2021

Kvalitetspolicy

Riktlinjer för rekrytering

Riktlinjer för avgångssamtal

Ekonomiska konsekvenser och riskanalys

Ett starkare arbetsgivarvarumärke kan sänka kostnaderna för rekrytering då en attraktiv arbetsgivare får fler ansökningar och behåller personal i högre utsträckning än andra arbetsgivare. Det är även

lättare att få en ökad intern rörlighet för en attraktiv arbetsgivare. Intern rörlighet är kostnadsbesparande jämfört med extern nyrekrytering.

Ett utökat rekryteringsannonserande samt kampanjer i sociala medier medför kostnader kommunen ej har idag vilket kan generera fördyrande kostnader.

Förvaltningens analys och slutsatser

Förslaget till yttrande över revisionsgranskning och rekommendationer är samberett inom kommunstyrelsekontoret i syfte att omhänderta de värdefulla rekommendationer granskningen givit. Mervärdet av granskningen är att resultatet i åtgärderna kommer att stärka upp den kommunövergripande processen och på så vis stärka kommunens tjänsteleverans till invånarna.

En väl implementerad rutin för rekrytering, on och offboarding är en grund för en sammanhållen och tydlig organisation som på ett kostnadseffektivt sätt förvaltar sina medarbetare.

HR-avdelningen arbetar med att ta fram ett kommunövergripande material för att arbeta med kompetensförsörjning på såväl kort som lång sikt. Detta material kommer att implementeras under 2022. Vidare har personalbokslutet samt halvårsbokslutet kompletteras med frågeställningar kring förvaltningarnas kompetensförsörjning samt prognosticerade pensionsavgångar upp till 5 år framåt.

Tidplaner

Kommunstyrelsens arbetsutskott 12 maj 2022

Kommunstyrelsen 7 juni 2022

Inlämnande av yttrande från kommunstyrelsen efter antaget beslut till revisionen senast 15 juni 2022.

Anette Madsen
Kommundirektör
Kommunstyrelsekontoret

Robert Wikgren
HR Direktör
Kommunstyrelsekontoret

Bilagor

Bilaga 1. Missiv och granskningsrapport av granskning av personal- och kompetensförsörjning

Beslut skickas till

HR Direktör
Strategisk kvalitetsutvecklare, Kommunstyrelsekontoret

Granskning av personal- och kompetens- försörjning

Norrtälje kommun

Februari 2022

Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor







Caroline Tham Johansson, revisionskonsult

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning och följs dessa upp?	Delvis	
Genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla medarbetare och chefer exempelvis gällande åtgärder för att skapa en god arbetsmiljö?	Delvis	
Sker rekrytering och introduktion (sk onboarding) av medarbetare och chefer på ett enhetligt sätt?	Delvis	
Genomförs avgångssamtal (offboarding) och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	Delvis	
Säkerställs att chefer har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag?	Delvis	
Genomförs tillräckliga aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare (employer branding) och utvärderas effekterna av dessa aktiviteter?	Delvis	

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Medarbetarundersökningar genomförs regelbundet för att kunna vidta åtgärder kopplat till medarbetarnas synpunkter.
- Tillämpningen av riktlinjer för rekrytering och introduktion säkerställs i syfte att skapa ett enhetligt förhållningssätt vid rekrytering och introduktion av nyanställda vilket bidrar till att skapa ett gemensamt varumärke som arbetsgivare.

- Översyn av formerna för genomförande av avgångssamtal ses över samt att informationen från avgångssamtalen sammanställs för att skapa ett underlag som kan bidra till att utveckla kommunen som arbetsgivare.
- Åtgärder vidtas för att förbättra chefernas förutsättningar generellt och i synnerhet avseende första linjens chefer bland annat vad gäller chefernas arbetsmiljö.
- En strategi formuleras för hur arbetsgivarvarumärket ska utvecklas och kommuniceras med hjälp av sociala plattformar och andra lösningar samt att effekterna av denna strategi följs upp.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Mål och strategier	6
Åtgärder för att behålla medarbetare	7
Introduktion	9
Avgångssamtal	10
Förutsättningar för ledarskapsuppdrag	11
Arbetsgivarvarumärket	12
Rekommendationer	14
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	15

Inledning

Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommunsektorns största utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Det är därför viktigt att kommuner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar.

Utifrån ovanstående krävs att kommunen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera medarbetare och i synnerhet för att behålla de medarbetare och chefer som redan är anställda. En viktig grund är att det finns strategier samt målsättningar för arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Strategierna ska omsättas i aktiviteter som löpande följs upp och utvärderas i förhållande till målen.

För att konkretisera vad arbetet med personal- och kompetensförsörjning innebär finns den så kallade ARUBA-modellen. I denna modell ingår följande moment; *Attrahera*, *Rekrytera*, *Utveckla*, *Behålla* samt *Avveckla*. Samtliga fem moment behöver hanteras för att skapa ett heltäckande arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Revisorerna i Norrtälje kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2021 granska arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning och följs dessa upp?
- Genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla medarbetare och chefer exempelvis gällande åtgärder för att skapa en god arbetsmiljö?
- Sker rekrytering och introduktion (sk onboarding) av medarbetare och chefer på ett enhetligt sätt?
- Genomförs avgångssamtal (offboarding) och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?
- Säkerställs att chefer har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag?
- Genomförs tillräckliga aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare (employer branding) och utvärderas effekterna av dessa aktiviteter?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar:

- Kommunallagen (2017:725)
- Mål och budget 2021 - 2023
- Delårsrapport per 210831
- Norrtälje Kommuns plan för kompetensförsörjning 2017-2021
- Kompetensförsörjningsplaner för nämnderna 2018 - 2021
- Kvalitetspolicy
- Rekryteringspolicy
- Riktlinjer för avgångssamtal

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen, bygg- och miljönämnden, socialnämnden samt teknik- och klimatnämnden. Granskningen avser revisionsåret 2021.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument med bäring på granskningsområdet. Intervjuer har genomförts med:

- Kommundirektör, HR- direktör, kvalitetsutvecklare samt berörda förvaltningschefer.
- Två fokusgruppsintervjuer har genomförts med första linjens chefer
- Intervju med fackliga företrädare.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som vi gjort kopplat till respektive revisionsfråga. Granskningen avslutas med en sammanfattande bedömning samt rekommendationer till kommunstyrelsen.

Mål och strategier

Revisionsfråga 1: Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning och följs dessa upp?

Iakttagelser

Inledningsvis kan noteras att det finns en övergripande plan för strategisk kompetensförsörjning som avser perioden 2017-2021. Syftet med denna plan är att tydliggöra kommunens kommande kompetensbehov och säkerställa att kommunen besitter de kompetenser som behövs. I planen anges följande personalpolitiska målsättning: *“Norrtälje kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna är stolta över sitt samhällsuppdrag uppnås”*. Vi har i vår granskning inte tagit del av något beslut om framtagande av en ny övergripande plan för kompetensförsörjning för perioden 2022 och framåt.

I mål- och budgetdokumentet för perioden 2021 - 2023 framgår inte några målsättningar som direkt berör personal- och kompetensförsörjningsområdet. Däremot finns ett antal målområden beskrivna där målområdet *“Norrtälje kommun ska ha en innovativ och serviceinriktad kommunal organisation som sätter invånaren först”* har en viss bäring på personal- och kompetensfråga. Den personalpolitiska målsättningen som framgår av den övergripande planen för strategisk kompetensförsörjning finns inte med i mål- och budgetdokumentet för 2021 - 2023.

Utifrån den övergripande planen har respektive förvaltning tagit fram kompetensförsörjningsplaner. Dessa kompetensförsörjningsplaner tar avstamp i kommunens värdegrund *“Invånaren först- Allas lika värde - Höga förväntningar”*. Förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner avser perioden 2018 - 2021. Det framgår inte om förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner har blivit behandlade i respektive nämnd.

Vi har i vår granskning inte tagit del av någon uppföljning av den övergripande planen för strategisk kompetensförsörjning för år 2021. I delårsrapporten redovisas framförallt sjuktalen med en beskrivning av vilka effekter som pandemin har inneburit för sjuktalen. Delårsrapporten innehåller inga bedömningar eller kommentarer av avseende kompetensförsörjningsfrågan. Vi har inte heller tagit del av några uppföljningar av förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner för år 2021.

Bedömning

Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning och följs dessa upp?

Bedömning: *Delvis*

Vår granskning visar att det finns en personalpolitisk målsättning i den övergripande planen för strategisk kompetensförsörjning. Vi kan även konstatera att nämnderna har tagit fram kompetensförsörjningsplaner vilka sträcker fram till år 2021 och har kommunens värdegrund som utgångspunkt. Dock visar vår granskning att det inte skett någon uppföljning av den övergripande planen för strategisk kompetensförsörjning under året. Vi har inte heller tagit del av någon uppföljning av nämndernas kompetensförsörjningsplaner.

Vi noterar att det i nuläget inte har fattats något beslut om en ny personalpolitisk målsättning.

Åtgärder för att behålla medarbetare

Revisionsfråga 2: Genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla medarbetare och chefer exempelvis gällande åtgärder för att skapa en god arbetsmiljö?

lakttagelser

Av intervjuerna framgår att olika former av kompetensutvecklingsinsatser, som erbjuds under ett normalår, har fått stå tillbaka på grund av pandemin. Under normala omständigheter erbjuds ett särskilt ledarskapsprogram för kommunens chefer (LedarUtvecklingsProgram - LUP). Detta program genomförs vid två tillfällen per år. Målgruppen för utbildningen är chefer och ledare inom hela kommunkoncernen. Några motsvarande digitala ledarskaputbildningar har inte genomförts,

Exempel på ytterligare utbildningar som normalt sett erbjuds är "Ledartalang" och "Egen Karriär" som riktar sig till medarbetare som antingen vill bli framtida ledare eller utvecklas i sin karriär.

Från fackliga företrädare framförs att det finns brister i möjligheterna till kompetensutveckling och att planeringen för medarbetarnas kompetensutveckling varierar mellan olika verksamheter.

I våra intervjuer samt av rekryteringspolicyn framgår ett antal aktiviteter för att behålla chefer och medarbetare. Bland dessa kan nämnas följande:

- Varje förvaltning ha en långsiktig plan för personalförsörjning vilken regelbundet revideras
- Exempel på "Det goda arbetet" lyfts fram och används för intern och extern marknadsföring
- Möjligheten till intern rekrytering inom kommunen prövas först innan det blir aktuellt att gå vidare med en extern rekrytering. På så skapas möjligheter till ökad rörlighet och karriärvägar inom kommunen.

- Möjlighet till distansarbete med tanke på att många medarbetare pendlar till sin arbetsplats från andra kommuner. Distansarbete ses bland annat som möjlighet att minska på det "slitage" som pendlingen kan innebära för medarbetarna och kan även underlätta möjligheterna att kunna rekrytera önskad kompetens.,
- Möjlighet för deltidsanställda medarbetare att få arbeta med högre sysselsättningsgrad om så önskas
- Erbjuder anställningsvillkor som innebär att de behov och krav som både arbetsliv och privatliv ställer kan kombineras.

En ytterligare faktor som nämns av flera intervjuade är den digitala utvecklingen som skett där kommunen legat i framkant och som bidragit till att stärka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare. Exempel på processer som blivit digitaliserade är försörjningsstöd samt orosanmälningar. Dock anges att denna konkurrensfördel har minskat i betydelse under senaste året eftersom andra kommuner i regionen nu har börjat kommit ikapp Norrtälje kommun när det gäller den digitala utvecklingen.

För att stärka behålla-perspektivet framförs i intervjuerna att kommunikationen från ledningsnivå ut i verksamheten behöver förbättras. Detta i syfte att skapa en större kunskap och inkludering bland medarbetare om vilka projekt som pågår, fattade beslut med mera. En annan synpunkt som framkom var att det behöver bli mer accepterat att kunna lyfta saklig kritik. En ytterligare synpunkt är vikten av att skapa en stabilitet i organisationen med tanke på den personalomsättning som varit inom vissa verksamheter.

Fackliga företrädare framför att arbetsgivaren behöver bli bättre på att ta hand om äldre medarbetare med lång erfarenhet. Denna grupp är viktig för att kunna stödja mindre erfarna medarbetare genom sin erfarenhet och kunskap. De fackliga företrädarna framhåller att försöket med 35 timmars arbetsvecka för socialsekreterare med bibehållen lön varit lyckat och att denna modell borde få omfatta fler yrkesgrupper.

Det har inte genomförts någon medarbetarundersökning under år 2021 vilken innebär att det inte finns någon aktuell bild över hur medarbetarna ser på sin situation. Anledningen till att det inte har genomförts någon medarbetarundersökning uppges delvis bero på den rådande pandemin.

Bedömning

Genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla medarbetare och chefer exempelvis gällande åtgärder för att skapa en god arbetsmiljö?

Bedömning: *Delvis.*

Vår granskning visar att det vidtas åtgärder för att behålla medarbetare och chefer bland annat genom de utbildningar som under normala omständigheter erbjuds för dessa grupper. Vi anser vidare att förfarandet med intern rekrytering öppnar för möjligheter till karriärvägar inom kommunens verksamheter.

Vi anser dock att det är en brist att det inte genomförts någon medarbetarundersökning under året vilket innebär att det inte finns någon aktuell bild av hur medarbetarna

uppfattar sin situation. Vi noterar den synpunkt som framkommit i granskningen om behovet av mer information som ett sätt att öka inkluderingen bland medarbetarna.

Introduktion

Revisionsfråga 3: Sker rekrytering och introduktion (sk onboarding) av medarbetare och chefer på ett enhetligt sätt?

lakttagelser

För att stödja rekryteringsprocessen har HR-funktionen tagit fram en översiktlig processbeskrivning som beskriver rekryteringsarbete med ett antal "kontrollstationer" och vad man behöver vara observant på. Första steget i rekryteringsarbetet är framtagande av en behovsanalys samt en kravprofil. Därefter följer framtagande av annons, urvalsprocess, intervjuer med kandidater, referenstagning samt slutligen själva anställningsprocessen med vad som där tillhör.

För att underlätta rekryteringsarbetet finns IT-stödet Reachme att tillgå. Detta system innehåller innehåller ett antal olika moduler som exempelvis kravspecifikation, annonsering mm. Vidare finns stödmaterial framtaget i form av exempelvis tidplan för rekryteringsarbetet, förberedelser inför intervju, kompetensbaserade intervjufrågor med mera. På HR-avdelningen finns även tillgång till stöd i rekryteringsarbetet.

Av årsredovisningen framgår följande *"Ju bättre information en medarbetare får i samband med onboarding desto större chans är det att en medarbetare stannar längre på arbetsplatsen"*. För introduktion av medarbetare finns gemensamma stöddokument framtagna av HR-funktionen. Ett exempel är checklisten för nya medarbetare som innehåller en förteckning över vilka aktiviteter (dator, telefon mm) som ska genomföras när en ny medarbetare börjar på arbetsplatsen. Detta för att säkerställa en så bra introduktion som möjligt. Introduktionsmöte för nyanställda hålls varje månad av kommundirektören med flera. Vid dessa tillfällen presenteras bland annat information om kommunen som arbetsplats, information om semestervillkor, sjukfrånvaro samt löneutbetalning mm. I samband med introduktionen presenteras även kommunens gemensamma värdegrund - "Invånaren först - Allas lika värde - Höga förväntningar". Det finns även en särskild introduktion som riktar sig till nyanställda chefer i kommunen.

I våra intervjuer framkommer att även om det finns kommunövergripande riktlinjer för rekrytering samt introduktion av medarbetare så tillämpas dessa riktlinjer i varierande utsträckning inom förvaltningarna.

Bedömning

Sker rekrytering och introduktion (sk onboarding) av medarbetare och chefer på ett enhetligt sätt?

Bedömning: *Delvis*

Vi bedömer att det finns riktlinjer för rekrytering och introduktion samt tillgång till IT-verktyget ReachMe som stöd i rekryteringsprocessen. Vi noterar också att det sker en gemensam introduktion för alla nyanställda medarbetare samt för chefer där bland annat värdegrunden presenteras.

Vår granskning visar dock att de riktlinjer som finns för introduktion och rekrytering tillämpas i varierande utsträckning av verksamheterna. En konsekvens av detta är enligt vår uppfattning att kommunen inte uppträder som en homogen arbetsgivare i samband med rekrytering och introduktion.

Avgångssamtal

Revisionsfråga 4: Genomförs avgångssamtal (offboarding) och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

lakttagelser

En mall finns framtagen för genomförande av avgångssamtal "Avslutningssamtal med medarbetare som slutar". I mallen finns frågeställningar exempelvis kring hur medarbetaren uppfattat arbetsklimatet, benägenhet att rekommendera arbetsplatsen, synpunkter på närmaste chefs ledarskap samt om medarbetaren kan tänka sig att åter söka jobb i kommunen i framtiden.

Enligt vad som framkommer av intervjuerna genomförs avgångssamtal i varierande utsträckning på arbetsplatserna. Ett problem som nämns är att det kan vara svårt att få ärliga svar i samband med avgångssamtalet eftersom det är medarbetarens närmaste chef som håller i detta. Det sker inte någon kommunövergripande sammanställning av den information som framkommit i samband med avgångssamtalen.

Flera av intervjupersonerna framhåller vikten av att det blir ett bra avslut när medarbetare lämnar sin tjänst för att gå till en annan arbetsgivare. Sannolikt kommer medarbetaren att berätta på sin nya arbetsplats om hur det var att arbeta i Norrtälje kommun. En medarbetare som slutar kan dessutom välja att komma tillbaka i framtiden för en nya anställning om man har en positiv bild med sig av tiden som medarbetare i Norrtälje kommun.

Bedömning

Genomförs avgångssamtal (offboarding) och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

Bedömning; *Delvis*

Vår granskning att det finns riktlinjer för avgångssamtal men att det i nuläget inte sker någon sammanställning av informationen från dessa samtal. Detta innebär att informationen inte kommer till användning för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.

Vi noterar att avgångssamtal genomförs i varierande utsträckning och att det kan vara ett problem i vissa fall att hålla samtalet med närmaste chef.

Förutsättningar för ledarskapsuppdrag

Revisionsfråga 5: Säkerställs att chefer har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag?

lakttagelser

Av intervjuerna framgår att chefsuppdraget kan vara utmanande och att chefernas arbetsmiljö är en fråga som inte har getts tillräcklig uppmärksamhet. En ytterligare aspekt som nämns är tillgången till stödfunktioner. I intervjuerna beskrivs att det stöd som cheferna har att tillgå från både ekonomi- och HR-funktioner inte är tillräckligt och att man önskar ett stöd som är närmare verksamheten. En ytterligare aspekt som nämns är att de olika IT-stöd som chefer har att hantera i vissa fall brister i användarvänlighet vilket innebär att det kan bli mer av en belastning för cheferna än ett stöd. Noterbart är att flera av de intervjuade cheferna framför att de trivs i sin roll trots en upplevd hög arbetsbelastning.

Av vad som framgår av revisionsfråga 2 ovan har chefsutvecklingsprogram tidigare arrangerats men pandemin har inneburit att denna typ av utbildningar inte kunnat genomföras. I intervjuer framhålls att det är olyckligt att utbildningar för chefer har satts "på vänt" under pandemin med hänvisning till de behov som finns.

För att stödja cheferna i deras uppdrag finns möjlighet att få tillgång till en mentor som kan agera som bollplank och bidra med sin erfarenhet.

Fackliga företrädare framför att det finns verksamhetsområden där en chef ska leda mer än 40 medarbetare. Att hålla medarbetar- och lönesamtal med så många underställda uppges vara en utmaning och riskerar att innebära försämrade förutsättningar för att kunna hålla ett bra samtal. Fackliga företrädare pekar även på en stor omsättning på chefer inom vissa verksamheter vilket innebär problem vad gäller att upprätthålla en kontinuitet i verksamheten.

Bedömning

Säkerställs att chefer har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag?

Bedömning: *Delvis*

Vår granskningen visar att det finns tillgång till mentorsstöd för chefer samt att de intervjuade cheferna framför att de trivs i sina roller. Dock anser vi att åtgärder behöver vidtas för att skapa mer hållbara förutsättningar för cheferna. Ett förbättringsområde som framkommit i vår granskning är tillgången till stöd från ekonomi och HR-funktionen till cheferna. Ett annat område gäller behovet av utbildning av chefer där pandemin inneburit att utbildningar har ställts in. En ytterligare aspekt som vi anser är viktig att uppmärksamma är det stora antal medarbetare som vissa chefer har inom exempelvis omsorgsverksamheten.

Arbetsgivarvarumärket

Revisionsfråga 6: Genomförs tillräckliga aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare (employer branding) och utvärderas effekterna av dessa aktiviteter?

Iakttagelser

Flera av de intervjuade hänvisar till kommunens värdegrund och att detta är en viktig del för att bygga varumärket för kommunen som arbetsgivare - både externt och internt. Kommunen har också gjort sig känd genom de digitaliseringsprojekt som pågår och som anses ha ett starkt signalvärde framförallt mot andra kommuner. Den tidigare omnämnda 35-timmarsveckan är ett annat exempel som fått stor uppmärksamhet. De intervjuade framhåller att kommunen har varit i framkant i flera sammanhang men att detta också är nödvändigt i syfte att skaffa sig skalfördelar för att "sticka ut" bland alla andra arbetsgivare.

En viktig del i varumärkesbyggandet framhålls vara att kommunen syns på sociala plattformar som Facebook, LinkedIn samt Instagram. I detta sammanhanget framförs att det finns behov av att i större utsträckning ta stöd från kommunikationsavdelningen för att utveckla och förtydliga budskapet, både externt och internt,

Ett förbättringsområde som nämns i intervjuerna är att i större utsträckning lyfta fram goda exempel från verksamheterna och att marknadsföra dessa på sociala plattformar.

Enligt vad som framkommit i granskningen finns det i nuläget ingen särskild strategi eller motsvarande för hur kommunens varumärke som arbetsgivare ska kommuniceras. Det finns däremot en kvalitetspolicy som tillsammans med värdegrunden ska bidra till att visioner och målsättningar uppnås. I kvalitetspolicyen tas frågor upp som har bäring på personalfrågor där vikten av ett "Engagerat och tydligt ledarskap" framhålls. Även begreppet "Medskapande medarbetare" lyfts fram och där beskrivs medarbetarna som kommunens viktigaste resurs för att skapa mervärde för invånarna.

Vi har i granskningen inte tagit tag i någon utvärdering vad gäller kommunens varumärke som arbetsgivare.

Fackliga företrädare framför att det är viktigt att kommunen är trovärdig i sin kommunikation av varumärket som arbetsgivare. Det är viktigt att kommunen kan leva upp till de förväntningar som skapas bland de som söker sig till kommunen. I annat fall riskerar man att förlora medarbetare som blir besvikna och väljer att avsluta sin tjänst.

Bedömning

Genomförs tillräckliga aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare (employer branding) och utvärderas effekterna av dessa aktiviteter?

Bedömning: *Delvis.*

Vi bedömer att aktiviteter har genomförts som bidrar till att göra kommunens varumärke som arbetsgivare mer känt. Exempel på detta är de olika digitaliseringsprojekt som genomförts samt modellen med 35-timmarsvecka för socialsekreterare. Vi anser dock att ytterligare åtgärder behöver vidtas vad gäller kommunikation via de sociala plattformarna. Vi anser även att det är viktigt att en strategi för arbetsgivarvarumärket formuleras och att effekterna av denna följs upp.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Medarbetarundersökningar genomförs regelbundet för att kunna vidta åtgärder kopplat till medarbetarnas synpunkter.
- Tillämpningen av riktlinjer för rekrytering och introduktion säkerställs i syfte att skapa ett enhetligt förhållningssätt vid rekrytering och introduktion av nyanställda vilket bidrar till att skapa ett gemensamt varumärke som arbetsgivare.
- Översyn av formerna för genomförande av avgångssamtal ses över samt att informationen från avgångssamtalen sammanställs för att skapa ett underlag som kan bidra till att utveckla kommunen som arbetsgivare.
- Åtgärder vidtas för att förbättra chefernas förutsättningar generellt och i synnerhet avseende första linjens chefer bland annat vad gäller chefernas arbetsmiljö.
- En strategi formuleras för hur arbetsgivarvarumärket ska utvecklas och kommuniceras med hjälp av sociala plattformar och andra lösningar samt att effekterna av denna strategi följs upp.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning och följs dessa upp?	Delvis Det finns en personalpolitisk målsättning i den övergripande planen för strategisk kompetensförsörjning. Vi kan även konstatera att nämnderna har tagit fram kompetensförsörjningsplaner vilka sträcker fram till år 2021 och har kommunens värdegrund som utgångspunkt. Det har inte skett någon uppföljning av den övergripande planen för strategisk kompetensförsörjning eller av nämndernas kompetensförsörjningsplaner.	
2. Genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla medarbetare och chefer exempelvis gällande åtgärder för att skapa en god arbetsmiljö?	Delvis Åtgärder vidtas för att behålla medarbetare och chefer bland annat genom de utbildningar som under normala omständigheter erbjuds för dessa grupper. Förfarandet med intern rekrytering öppnar för möjligheter till karriärvägar. Det är en brist att det inte genomförts någon medarbetarundersökning under året. Vi noterar den synpunkt som framkommit i granskningen om behovet av mer information som ett sätt att öka inkluderingen bland medarbetarna.	

3. Sker rekrytering och introduktion (sk onboarding) av medarbetare och chefer på ett enhetligt sätt?

Delvis

Riktlinjer för rekrytering och introduktion finns samt IT-stödet ReachMe. Gemensam introduktion finns för alla nyanställda medarbetare samt för chefer där bland annat värdegrunden presenteras. Riktlinjer för introduktion och rekrytering tillämpas dock i varierande utsträckning av verksamheterna. En konsekvens av detta är enligt vår uppfattning att kommunen inte uppträder som en homogen arbetsgivare i samband med rekrytering och introduktion.



4. Genomförs avgångssamtal (offboarding) och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

Delvis

Riktlinjer för avgångssamtal finns men det sker inte någon sammanställning av informationen från dessa samtal. Detta innebär att informationen inte kommer till användning för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Avgångssamtal genomförs i varierande utsträckning.



5. Säkerställs att chefer har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag?

Delvis

Tillgång till mentorsstöd finns för chefer, De intervjuade cheferna framför att de trivs i sina roller. Åtgärder behöver vidtas för att skapa mer hållbara förutsättningar för cheferna. Ett förbättringsområde är tillgången till stöd från ekonomi och HR-funktionen. Ett annat område är behovet av utbildning av chefer. En ytterligare aspekt är det stora antal medarbetare som vissa chefer har inom exempelvis omsorgsverksamheten.



6. Genomförs tillräckliga aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare (employer branding) och utvärderas effekterna av dessa aktiviteter?

Delvis

Aktiviteter har genomförts som bidrar till att göra kommunens varumärke som arbetsgivare mer känt. Exempel är de olika digitaliseringsprojekt som genomförts samt modellen med 35-timmarsvecka. Ytterligare åtgärder behöver vidtas vad gäller kommunikation via de sociala plattformarna. Vi anser även att det är viktigt att en strategi för arbetsgivarvarumärket formuleras och att effekterna av denna följs upp.



2022-02-16

Carin Hultgren

*Certifierad kommunal revisor
Uppdragsledare*

Carl-Gustaf Folkesson

*Certifierad kommunal revisor
Projektledare*







Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 23 juni 2021. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Vi, de förtroendevalda revisorerna i Norrtälje kommun, har givit PwC i uppdrag att granska personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning och följs dessa upp?	Delvis	
Genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla medarbetare och chefer exempelvis gällande åtgärder för att skapa en god arbetsmiljö?	Delvis	
Sker rekrytering och introduktion (sk onboarding) av medarbetare och chefer på ett enhetligt sätt?	Delvis	
Genomförs avgångssamtal (offboarding) och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	Delvis	
Säkerställs att chefer har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag?	Delvis	
Genomförs tillräckliga aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare (employerbranding) och utvärderas effekterna av dessa aktiviteter?	Delvis	

NORRTÄLJE KOMMUN

Revisorerna

Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Medarbetarundersökningar genomförs regelbundet för att kunna vidta åtgärder kopplat till medarbetarnas synpunkter.
- Tillämpningen av riktlinjer för rekrytering och introduktion säkerställs i syfte att skapa ett enhetligt förhållningssätt vid rekrytering och introduktion av nyanställda vilket bidrar till att skapa ett gemensamt varumärke som arbetsgivare.
- Översyn av formerna för genomförande av avgångssamtal ses över samt att informationen från avgångssamtalen sammanställs för att skapa ett underlag som kan bidra till att utveckla kommunen som arbetsgivare.
- Åtgärder vidtas för att förbättra chefernas förutsättningar generellt och i synnerhet avseende första linjens chefer bland annat vad gäller chefernas arbetsmiljö.
- En strategi formuleras för hur arbetsgivarvarumärket ska utvecklas och kommuniceras med hjälp av sociala plattformar och andra lösningar samt att effekterna av denna strategi följs upp.

Revisorerna önskar att skriftligt få ta del av kommunstyrelsens yttrande med anledning av granskningsresultatet och de lämnade rekommendationerna. Svar önskas efter kommunstyrelsens sammanträde i juni 2022.

Yttrande samt protokoll tillställs revisorerna via kommunkansliet i Norrtälje samt skickas elektroniskt till sakkunnigt biträde Carin Hultgren på PwC carin.hultgren@pwc.com

För revisionen

Johnny Karlson
Ordförande