

# Uppföljning av tidigare granskning av kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning

Tierp kommun

Januari 2020

*Fredrik Birkeland*



# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>2</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>2</b>
<b>Metod och genomförande</b>	<b>3</b>
<b>lakttagelser och bedömning</b>	<b>4</b>
Uppföljning av rekommendation 1	4
<i>Tidigare granskning</i>	4
<i>lakttagelser vid uppföljande granskning</i>	4
<i>Bedömning</i>	5
Uppföljning av rekommendation 2	6
<i>Tidigare granskning</i>	6
<i>lakttagelser vid uppföljande granskning</i>	6
<i>Bedömning</i>	6
Uppföljning av rekommendation 3	7
<i>Tidigare granskning</i>	7
<i>lakttagelser vid uppföljande granskning</i>	7
<i>Bedömning</i>	8
<b>Sammanfattning</b>	<b>9</b>

# Inledning

## Bakgrund

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tierps kommun genomförde PwC år 2017 en granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Granskningens syfte var att besvara revisionsfrågan om kommunstyrelsen säkerställer en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning.

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning var att kommunstyrelsen inte hade säkerställt en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning. Vår bedömning var att kommunstyrelsen inte hade en tillfredsställande styrning, ledning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet. I intervjuerna framkom att det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet var eftersatt i kommunen och att det behövde tas ett krafttag kring detta. Vi noterade att det inte fanns några dokumenterade planer eller strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet, vare sig på en övergripande nivå eller på verksamhetsnivå. Enligt vår granskning kunde dokumentationen och analysen kring framtida rekryterings- och personalbehov förbättras ytterligare, framförallt med tanke på den demografiska utvecklingen. En förbättring bedömdes också behövas för att nå kommunens mål att växa de kommande åren och för att ta hänsyn till att en femtedel av medarbetarna förväntades gå i pension inom en femårsperiod.

Det fanns inte någon uttalad eller dokumenterad strategi för kommunens arbetsgivarvarumärke och det fanns inte något framtaget arbetsgivarerbjudande.

Det genomfördes inga kommungemensamma medarbetarundersökningar. Däremot upplevdes det finnas en rad olika forum som gav medarbetarna tillräckliga möjligheter till att lyfta fram sina åsikter, synpunkter och idéer.

Slutligen noterade vi att flertalet chefer genomförde avslutningssamtal när en anställd avslutar sin anställning eller går i pension. Det framkom däremot att det inte fanns några riktlinjer eller rutiner för avslutningssamtalen och att en stor andel chefer inte upplevde att det är uttalat att avslutningssamtal alltid ska erbjudas. Det fanns även ett behov av ytterligare stödmaterial till avslutningssamtalen.

### **Utifrån granskningens resultat lämnade vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:**

1. Utveckla det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet för att säkerställa en tillräcklig kompetensförsörjning inom kommunens verksamheter. Strategier och åtgärdsplaner bör arbetas fram genom systematisk kartläggning av befintligt och framtida kompetensbehov.
2. Utveckla det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke.
3. Arbeta fram tydliga riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen.

## Metod och genomförande

PwC har fått i uppdrag av de förtroendevalda revisorerna att genomföra en uppföljning av tidigare granskning och de rekommendationer som då lämnades. Uppföljningen har genomförts under oktober 2019. Vi har intervjuat personalchef samt tagit del av följande material/dokument:

- Strategi för kompetensförsörjning (fastställd 2018-05-29 av kommunstyrelsen, se KS § 78/2017/1042) med tillhörande aktivitetsplan till strategin. Samt sammanträdesprotokoll från kommunstyrelsens sammanträde 2018-05-29 med beslutet om att fastställa strategin
- Checklista vid avslut av anställning (odaterad) som finns i chefshandboken
- Mall för dokumentation av avslutningssamtal inklusive intervjuguide för närmaste chef respektive HR (finns i chefshandboken)
- Förslag på enkät som kan skickas ut till anställda som sagt upp sig (2019-06-01, dock finns ännu ingen praktisk lösning på hur enkäten ska distribueras)
- Policy för lika rättigheter och möjligheter (fastställd av kommunfullmäktige 2019-04-24)
- Rutin för hantering av diskriminering, trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling (fastställd av kommundirektören 2019-04-25)
- HR-information kring FoU-projektet STAMINA (kan utläsas som ett Strukturerat Tidseffektivt Arbetssätt och Metoder för INkluderande Arbetsliv), som är ett forskningsprojekt i samverkan mellan Human Resources Index Institute och Uppsala Universitet
- Utkast (ännu ej fastställd av kommunstyrelsen) till Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2020–2022 där ett avsnitt finns om kommunen som arbetsgivare och arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare
- Förslag till handlingsplan för kompetensbaserad rekrytering (2019-09-15) utifrån det uppdrag som finns i ovan nämnt budgetdokument
- Material till förhandlingsdelegationen kring lönebildning (2019-09-18)

# Iakttagelser och bedömning

## Uppföljning av rekommendation 1

- Utveckla det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet för att säkerställa en tillräcklig kompetensförsörjning inom kommunens verksamheter. Strategier och åtgärdsplaner bör arbetas fram genom systematisk kartläggning av befintligt och framtida kompetensbehov.

### *Tidigare granskning*

I tidigare granskning konstaterade vi att det inte fanns några politiskt fastställda eller på tjänstemannanivå framtagna strategier eller planer för kommunens eller utskottens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Vi ansåg att det finns ett behov av att arbeta fram en kommungemensam kompetensförsörjningsplan samtidigt som det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet behöver tydliggöras, struktureras och systematiseras. Behovet av detta ansågs vara tydligt då granskningen också visade att flera verksamheter hade svårt att rekrytera rätt kompetens med rätt erfarenhet.

### *Iakttagelser vid uppföljande granskning*

I intervju med personalchefen i framkommer att kommunstyrelsen i maj 2018 fastställde Strategi för kompetensförsörjning (KS § 78/2017/1042) och att det finns en framtagen aktivitetsplan till strategin. Syftet med strategin för kompetensförsörjning beskrivs vara att Tierps kommun både ska vara och framstå som en attraktiv arbetsgivare och därmed klara framtida kompetensförsörjning. I bakgrunden till strategin anges att befolkningen i Tierps kommun kommer att öka, vilket ökar efterfrågan på kommunens service, samt att cirka 300 av kommunens medarbetare fram till år 2023 kommer att uppnå pensionsålder. I intervju med personalchef framkommer att det fortfarande finns utvecklingspotential vad gäller att systematiskt kartlägga nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehov. Det arbete som görs gällande kartläggningen av kompetensförsörjningsbehovet i dagsläget är att årligen upprätta ett material som lämnas till förhandlingsdelegationen kring kompetensförsörjning och lönebildning. I materialet synliggörs antalet 65-åringar som är anställda i Tierps kommun samt antalet anställda som sagt upp sig på egen begäran de tre senaste åren. Även svårrekryterande yrkesgrupper lyfts fram.

Strategin för kompetensförsörjning omfattar Tierps kommuns verksamheter. Den innefattar områden som ska bibehållas eller utvecklas. Handlingsplaner för de specifika områdena kommer att utarbetas. Vidare anges att det i planerna bör finnas en bedömning av åtgärders effekter för kompetensförsörjningen.

Strategin tydliggör vad kommunen vill uppnå i sitt arbete med kompetensförsörjning. Sex strategiområden inom två övergripande grupper har identifierats. Strategiområdena syftar till att var för sig stärka Tierps kommun som arbetsgivare och i förlängningen förmågan att leverera god service till de som bor i, besöker och/eller är verksamma i kommunen. Strategiområdena är:

## **Varumärket Tierps kommun:**

1. Marknadsföring av Tierps kommun som en attraktiv arbetsgivare,

## **Arbetsgivaren Tierps kommun:**

2. Hälsofrämjande arbetsgivare,
3. Rättvis och engagerande arbetsgivare,
4. Lärande arbetsgivare,
5. Strategiskt rekryterande arbetsgivare, och
6. Kompetens- och karriärutvecklande arbetsgivare.

Till varje strategiområde finns beskrivningar av vad kommunen ska uppnå. Aktiviteter kopplat till strategiområden finns upprättade i den aktivitetsplan som tagits fram tillhörande strategin.

Tierps kommun deltar även i ett forsknings- och utvecklingsprojekt i samverkan mellan Human Resources Index Institute och Uppsala Universitet. Projektet är benämnt STAMINA och är ett HR-verktyg/metod som syftar till att stärka organisationens stöd för ledarskapet och utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet. I intervju med personalchefen beskrivs STAMINA vara en del i att utveckla ledarskapet och det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommunen och därigenom utveckla personal- och kompetensförsörjningsarbetet.

I budgetdokumentet Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2020–2022 framgår att ett särskilt uppdrag är att kompetensbaserad rekrytering ska genomsyra alla verksamheter för att rekrytering alltid ska basera sig på det behov som finns vid rekryteringsstillfället. Inom ramen för den uppföljande granskningen har vi tagit del av förslag på handlingsplan för kompetensbaserad rekrytering.

I intervju med personalchef lyfts att en stor utmaning för HR-avdelning är att verksamheternas behov är större än HR-avdelningens resurser. I dagsläget finns 91 chefer i kommunen och HR-avdelningen består av personalchef, tre HR-konsulter som arbetar som generalister och specialister samt en HR-konsult som enbart arbetar med rehabilitering. Antalet chefer i kommunen uppges ha ökat senaste åren, vilket har ökat verksamheternas behov av HR-stöd. Behovet har även ökat till följd av de kompetensförsörjningsutmaningar som finns såväl lokalt som nationellt.

### *Bedömning*

Utifrån genomförd uppföljning av rekommendationen är vår bedömning att den i huvudsak är hanterad. Vi ser att det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet har utvecklats sedan tidigare granskning. Kommunstyrelsen har fastställt en strategi för kompetensförsörjningen och det har arbetats fram en konkret aktivitetsplan. Vi ser dock att strategierna och aktiviteterna i än högre utsträckning kan baseras på en systematisk kartläggning av såväl befintliga som framtida kompetensbehov.

## Uppföljning av rekommendation 2

- Utveckla det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke.

### *Tidigare granskning*

I tidigare granskning konstaterade vi att det inte fanns någon uttalad strategi eller plan för hur det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke ska bedrivas. Det fanns inte heller något framtaget och dokumenterat arbetsgivarerbjudande (EVP). Vi ansåg att det fanns ett behov av att tydliggöra på vilket sätt Tierps kommun vill vara en attraktiv arbetsgivare och att därefter ta fram en plan eller strategi för hur kommunen ska nå dit.

### *lakttagelser vid uppföljande granskning*

I kommunens strategi för kompetensförsörjning har följande arbetsgivarvarumärke för Tierps kommun fastslagits; "I Tierps kommun säkerställs att rätt person finns på rätt plats, att var och en vet vad som ska göras och älskar att göra det. Kontaktvägarna är nära både internt i organisationen och gentemot övriga samhällsfunktioner. Närheten till universitet och högskolor ger goda utvecklingsmöjligheter. Det är lätt att pendla till och från Tierp".

I strategin för kompetensförsörjning beskrivs hur kommunen ska marknadsföras som en attraktiv arbetsgivare, exempelvis genom webbplatsen, sociala medier, deltagande på mässor och ambassadörer.

I budgetdokumentet Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2020–2022 finns ett avsnitt kring kommunen som arbetsgivare. Där anges bland annat att kommunen marknadsförs som en attraktiv arbetsgivare genom till exempel sociala medier och mässor. Det anges i budgetdokumentet att närvaron i sociala medier kommer att utvecklas. I intervju med personalchef framkommer även att det pågår ett arbete med att utveckla kommunens hemsida utifrån ett arbetsgivarvarumärkesperspektiv.

I budgetdokumentet beskrivs även hur kommunen ska arbeta med att vara en hälsofrämjande arbetsgivare, en rättvis och engagerande arbetsgivare (exempelvis genom den framtagna policyn för lika rättigheter och möjligheter som har beslutats av kommunfullmäktige), en lärande arbetsgivare och en kompetens- och karriärutvecklande arbetsgivare. Personalenheten beskriver att detta syftar till att utveckla och stärka kommunens arbetsgivarvarumärke.

### *Bedömning*

Utifrån genomförd uppföljning av rekommendationen är vår bedömning att den är hanterad. Vi ser att kommunen har definierat arbetsgivarvarumärket för Tierps kommun och därigenom vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare för kommunen. Vi ser att det finns ett pågående arbete och flera aktiviteter för att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare.

### Uppföljning av rekommendation 3

- Arbeta fram tydliga riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen.

#### *Tidigare granskning*

I tidigare granskning konstaterade vi att det inte fanns några dokumenterade riktlinjer eller rutiner för avslutningssamtalen. Vidare konstaterade vi att mer än hälften av de tillfrågade cheferna inte upplevde att det är uttalat att avslutningssamtalen ska hållas, eller att de är osäkra eller inte vet om det är uttalat eller ej. Det uppgavs inte heller finnas något uttalat syfte för varför avslutningssamtal ska hållas. I intervjuerna framkom att det är önskvärt att ta fram riktlinjer för avslutningssamtalen som tydliggör vad som gäller kring dem och dess syfte med mera. Utifrån tidigare granskning såg vi ett behov av att ta fram riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen, inklusive ett tillräckligt stödmaterial. Vi påpekade också att det är också viktigt att detta kommuniceras ut till samtliga chefer.

#### *lakttagelser vid uppföljande granskning*

I den uppföljande granskningen ser vi nu att personalenheten har tagit fram en checklista vid avslut av anställning. I checklistan framgår att när medarbetaren säger upp sig själv ska blanketten Egen uppsägning Tierps kommun fyllas i och skickas till registrator som delger lönecentrum. Blanketten finns på kommunens intranät. Vidare framgår av checklistan att närmaste chef har det övergripande ansvaret för att avslutningen av anställningen blir bra. Det ligger också på närmast överordnades ansvar att ha ett avslutningssamtal och se till det sker en överlämning av arbetsuppgifter, återlämning av utrustning och avslut av konton. I checklistan framgår vilka aktiviteter som ska genomföras omgående vid uppsägningstillfället och under uppsägningstiden, samt vem som är ansvarig. En aktivitet är att boka in ett avslutningssamtal. Checklistan är kommunicerad till kommunens chefer genom en portal benämnd Chefshandboken. Från och med år 2020 kommer HR-avdelningen arrangera eftermiddagsmöten en gång i kvartalet där de exempelvis kommer påminna om rutinerna för avslutningssamtal.

Personalenheten har även tagit fram en mall för dokumentation av avslutningssamtal med förslag till intervjuguide för såväl närmaste chef som för HR-personal. Av mallen framgår att man som chef kan få värdefull information av medarbetaren som lämnar kommunen och att man därför bör lägga stor vikt vid samtalen då det kan föra verksamheten framåt. Det framgår även att det finns möjlighet för samtal med HR, om det av någon anledning inte är lämpligt att närmaste chef håller avslutningssamtalet. Slutligen framgår även att HR önskar att chef skickar en kopia på anteckningarna från avslutningssamtalet för att kunna få en helhetsbild av orsaker till att medarbetare lämnar oss och vad som bör förbättras och bevaras på en generell och övergripande nivå.




I intervju med personalchef framgår att ett förslag på enkätfrågor att skicka ut till anställda som säger upp sig har tagits fram, men att det ännu inte finns någon teknisk eller praktisk lösning på hur enkäten ska distribueras. Förhoppningen är dock att man ska få till en lösning under november månad 2019.



### *Bedömning*

Utifrån genomförd uppföljning av rekommendationen är vår bedömning att den är hanterad. Det finns nu tydliga riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen, inklusive stödmaterial i form av exempelvis mall för avslutningssamtal med intervjuguide. Vi ser även positivt på arbetet med att skapa en enkät att skicka ut till anställda som valt att avsluta sin anställning som ett komplement till avslutningssamtalen.

# Sammanfattning

Rekommendation	Kommentar	
Utveckla det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet för att säkerställa en tillräcklig kompetensförsörjning inom kommunens verksamheter. Strategier och åtgärdsplaner bör arbetas fram genom systematisk kartläggning av befintligt och framtida kompetensbehov.	<b>Hanterad</b> Utifrån genomförd uppföljning av rekommendationen är vår bedömning att den i huvudsak är hanterad. Vi ser att det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet har utvecklats sedan tidigare granskning. Kommunstyrelsen har fastställt en strategi för kompetensförsörjningen och det har arbetats fram en konkret aktivitetsplan. Vi ser dock att strategierna och aktiviteterna i än högre utsträckning kan baseras på en systematisk kartläggning av såväl befintligt som framtida kompetensbehov.	
Utveckla det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke.	<b>Hanterad</b> Utifrån genomförd uppföljning av rekommendationen är vår bedömning att den är hanterad. Vi ser att kommunen har definierat arbetsgivarvarumärket för Tierps kommun och därigenom vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare för kommunen. Vi ser att det finns ett pågående arbete och flera aktiviteter för att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare.	
Arbeta fram tydliga riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen.	<b>Hanterad</b> Utifrån genomförd uppföljning av rekommendationen är vår bedömning att den är hanterad. Det finns nu tydliga riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen, inklusive stödmaterial i form av exempelvis mall för avslutningssamtal med intervjuguide. Vi ser även positivt på arbetet med att skapa en enkät att skicka ut till anställda som valt att avsluta sin anställning som ett komplement till avslutningssamtalen.	

2020-01-22

Carin Hultgren  
Uppdragsledare

Fredrik Birkeland  
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tierps kommun. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.