

Revisionsrapport

*Granskning av kommunens
arbete med personal-
och kompetensförsörjning*

Tierps kommun

Fredrik Birkeland
Cecilia Palme

November 2017

pwc

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	3
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Revisionsfråga	4
2.3.	Revisionsmetod	5
2.4.	Avgränsning.....	6
3.	Granskningsresultat	6
3.1.	Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov	6
3.2.	Strategi/plan för kommunens personal- och kompetensförsörjning	8
3.3.	Kommunens arbetsgivarvarumärke.....	11
3.4.	Medarbetarundersökning.....	14
3.5.	Avslutningssamtal	17
4.	Revisionell bedömning.....	21
4.1.	Sammanfattande bedömning	21
4.2.	Avstämning mot kontrollmål	22
4.3.	Rekommendationer.....	22
	Bilaga 1 – Enkätfrågor.....	24

1. *Sammanfattning*

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

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att kommunstyrelsen inte har säkerställt en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning. Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte har en tillfredsställande styrning, ledning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet. I intervjuerna framkommer att det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet är eftersatt i kommunen och att det behöver tas ett krafttag kring detta. I dagsläget finns inga dokumenterade planer eller strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet, vare sig på en övergripande nivå eller på verksamhetsnivå. Dokumentationen och analysen kring framtida rekryterings- och personalbehov kan förbättras ytterligare, framförallt med tanke på den demografiska utvecklingen och att Tierps kommun har som mål att växa de kommande åren. En femtedel av medarbetarna förväntas dessutom gå i pension inom en femårsperiod.

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

Det genomförs inga kommungemensamma medarbetarundersökningar, men det upplevs däremot finnas en rad olika forum som ger medarbetarna tillräckliga möjligheter till att lyfta fram sina åsikter, synpunkter och idéer.

Flertalet chefer genomför avslutningssamtal när en anställd avslutar sin anställning eller går i pension. Det framkommer däremot att det inte finns några riktlinjer eller rutiner för avslutningssamtalen, och att en stor andel chefer inte upplever att det är uttalat att avslutningssamtal alltid ska erbjudas. Det finns även ett behov av ytterligare stödmaterial till avslutningssamtalen. En del chefer och verksamheter dokumenterar och sammanställer avslutningssamtalen, medan andra inte gör det.

Utifrån granskningens resultat har vi identifierat ett antal förbättringsområden. Nedan följer våra rekommendationer till kommunstyrelsen:

- 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.
- Utveckla det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke.
- Arbeta fram tydliga riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Under de senaste åren har personal- och kompetensförsörjningsfrågan 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.

Tierp kommuns verksamheter är arbetskraftsintensiva och personalkostnaderna utgör en stor del av verksamhetens totala kostnader. Enligt kommunens årsredovisning år 2016 kommer totalt 268 av kommunens medarbetare uppnå pensionsålder (65 år) inom de närmaste fem åren. Det innebär att kommunen via pensionsavgångar kommer att tappa närmare en femtedel av sina anställda inom denna period, givet att de anställda går i pension vid 65 års ålder. Samtidigt kommer befolkningen att öka i kommunen enligt kommunens befolkningsprognos, vilket ökar efterfrågan på kommunal service.

I ljuset av kommande pensionsavgångar och en ökande befolkning är man beroende av en säkrad kompetensförsörjning för att klara av att leverera tjänster med kvalitet till medborgare och brukare. Detta kommer ställa höga krav på ett väl utvecklat personalstrategiskt arbete integrerat med övrig verksamhetsplanering, utveckling och uppföljning.

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

2.2. Revisionsfråga

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

Säkerställer kommunstyrelsen en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning?

2.2.1. Kontrollmål

Revisionsfrågan operationaliseras i kontrollfrågor.

- Det finns dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet.
- Det finns en av kommunstyrelsen eller utskotten fastställd strategi/styrdokument för kommunens/utskottens personal- och kompetensförsörjning som är känd i organisationen.
- Kommunstyrelsen och utskotten arbetar strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare.
- Det genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta till vara på personalens åsikter, synpunkter och idéer.
- Avslutningssamtal genomförs när anställda avslutar sin anställning och dessa samtal sammanställs i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning.

2.2.2. *Revisionskriterier*

Revisionskriterierna utgörs av jämförbar praxis samt rutiner och styrande dokument inom området för personal- och kompetensförsörjning. Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

2.3. *Revisionsmetod*

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier, enkät och intervjuer.

Dokumentstudier genomfördes av styrdokument samt prognos- och uppföljningsmaterial, vilket i huvudsak avser följande dokument/material:

- Årsredovisning 2016
- Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2017-2019
- Vision för Tierps kommun (fastställd av Kommunfullmäktige 2015-09-15)
- Riktlinjer för rekrytering (2015-01-30)
- Framtagen avgångsenkät
- Presentationsmaterial rörande lönebildning och kompetensförsörjning för ledningsgruppen 2017-11-06
- Beskrivning av mål och aktiviteter för strategisk HR (2017-10-12)
- Samverkansavtal samt beskrivning av samverkansavtalet i praktiken
- Lönepolicy
- Arbetsmiljöpolicy
- Riktlinjer för arbetsmiljöarbetet
- Riktlinjer för introduktion (fastställd av kommunens ledningsgrupp den 1 september 2004)

Enkäten skickades ut till samtliga chefer i kommunen och syftade till att ge ett underlag inför intervjuerna samt att fånga en så bred bild som möjligt av granskningsområdet. Svarefrekvensen uppgick till 73 procent, vilket innebar att enkäten besvarades av 56 chefer i kommunen. *Frågorna som ställdes i enkäten återfinns i bilaga 1.*

Intervjuer genomfördes med följande personer:

- Personalchef
- Verksamhetschef för verksamhetsområde *utbildning*
- Verksamhetschef för verksamhetsområde *vård och omsorg*
- Verksamhetschef för medborgarservice
- Tre enhetschefer inom verksamhetsområde *utbildning*
- Chef för äldreomsorg samt chef för funktionshinderomsorg (*vård och omsorg*)
- Två enhetschefer inom medborgarservice

Ovanstående personer har givits möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten. Inom ramen för granskningen blev även fackliga representanter inbjudna till en gruppintervju kring kommunens personal- och kompetensförsörjningsarbete. På gruppintervjun deltog företrädare från fackförbunden Kommunal, Vision, Fysioterapeuterna, Lärarförbundet och DIK.

2.4. Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsens arbetsutskott, samhällsbyggnadsutskottet, utskottet barn och ungdom samt utskottet arbete och omsorg. Utskotten har genom en fastställd delegationsordning fått delegation från kommunstyrelsen att fatta vissa beslut.

3. Granskningsresultat

3.1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov

Kontrollmål: Det finns dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet.

Att ha dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet är viktigt då det ger förutsättningar till att arbeta strategiskt med personal- och kompetensförsörjningsfrågan.

3.1.1. Befolkningstillväxt i Tierps kommun

Tierp är en växande kommun och enligt kommunens visionsdokument från år 2015 eftersträvas en befolkningsökning på en procent per år, vilket skulle motsvara en befolkningsökning med cirka 200 invånare per år. En befolkningsökning med cirka 200 invånare per år skulle innebära en befolkning på 23 000 invånare år 2030. En växande befolkning i kommunen kommer öka efterfrågan på kommunal service, till exempel genom fler platser i skola, vård och omsorg. Ett rekryteringsbehov kommer att uppstå när efterfrågan på de kommunala verksamheterna ökar. I kommunens årsredovisning anges att totalt 268 av kommunens medarbetare kommer att uppnå pensionsålder (65 år) inom de närmaste fem åren, vilket motsvarar cirka en femtedel av alla anställda. 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. Givet detta är det viktigt att ha dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet, så att strategier och planer kan arbetas fram för hur utmaningarna ska hanteras framåt.

3.1.2. Personal- och kompetensförsörjningsläget i kommunen idag

Utifrån 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 många olika sammanhang och delar av kommunen. I samtliga intervjuer lyfts att kompetensförsörjningen i olika grad är en nuvarande eller kommande utmaning att hantera. De personer vi har intervjuat medger även bilden av att personal- och kompetensförsörjningen är en utmaning som politikererna är väl medvetna om och tar på allvar. I intervjuerna, bland annat med personalchefen, lyfts det fram att det krävs ett kraftfullt arbete framöver för att klara av personal- och kompetensförsörjningsutmaningarna.

I den enkät som PwC skickat ut till kommunens samtliga chefer är det endast 20 procent som inte upplever några svårigheter i att rekrytera personal med rätt och tillräcklig kompetens. Av de svarande i enkäten var det 30 procent som upplevde att utmaningarna i att rekrytera påverkade verksamheterna i negativt. Denna bild bekräftades även i intervjuerna. I intervjuerna med bland annat verksamhetscheferna lyfts det fram att patientsäkerheten inte äventyras eller att lagkrav fortfarande följs, men att arbetsmiljön inom vissa verksamheter och enheter är påtagligt ansträngd.

En del verksamheter beskriver utmaningen med personal- och kompetensförsörjningen som större än andra. Förskoleverksamheten pekas ut som en av de verksamheter som har svårigheter att rekrytera och behålla personal. De har även höga sjukskrivningstal. Det är främst svårigheten att rekrytera förskollärare som har märkts av och har gjort att andelen behöriga förskollärare på vissa enheter är lägre än det som i kommunen är önskvärt. Förskoleverksamheten ser även stora skillnader i andelen förskollärare inom kommunen, det är lättare att attrahera förskolelärare till de centrala delarna av kommunen och svårare ute på landsbygden. Gymnasieskolan ser svårigheter i att rekrytera främst lärare i matematik och de naturvetenskapliga ämnena. Inom grundskolan beskrivs rekryteringsläget inte vara något problem, i jämförelse med hur det ser ut nationellt klarar grundskolan av att rekrytera en hög andel legitimerade lärare. Fritidspedagoger omnämns däremot som en svårrekryterad grupp.

Verksamhetschefen för vård och omsorg beskriver att det inom äldreomsorgen och funktionshinderomsorgen finns ett växande problem att rekrytera och behålla undersköterskor i verksamheterna. Enligt intervjuerna framkommer även att bristen på personal och rätt kompetens påverkar verksamheten och arbetsmiljön negativt.

Inom medborgarservice, som är en relativt liten funktion i förhållande till övriga verksamheter i kommunen, är det främst inom området för hälsoskydd och miljö som det är svårt att hitta personal med rätt kompetens och erfarenhet.

3.1.3. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov

Enligt de personer vi har pratat med är det i dagsläget upp till respektive verksamhet att själva se till att det finns personal med rätt kompetens och erfarenhet i deras verksamheter. Det är även upp till verksamheterna att hålla koll på pensionsavgångar för att i tid ha möjlighet att ersätta funktioner vid behov. Vid intervju med verksamhetscheferna framkommer att de själva gör uppskattningar av pensionsavgångar. Statistik kring pensionsavgångar och personalomsättning kan tas fram av lönecentrum centralt enligt personalchefen. Från och med år 2016 började lönearter som anger orsaken till uppsägning att användas, vilket möjliggör detta. Pensionsavgångar följs upp i samband med delårsbokslut och årsbokslut. Sammanställningar över pensionsavgångar redovisas på en övergripande nivå i årsredovisningen.

Det har påbörjats ett arbete där avdelningen för samhällsbyggnad som ligger inom ansvaret för medborgarservice gör beräkningar utifrån befolkningsprognoser för att kunna beräkna behovet av verksamhetslokaler framåt i tiden. Däremot används inte befolkningsprognoserna eller uppgifter om personalomsättning till att räkna på framtida rekryteringsbehov till verksamheterna i dagsläget. Enligt personalchefen har det dock påbörjats ett arbete med att räkna ut rekryteringsbehovet utifrån befolkningsprognoser.

3.1.4. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Personal- och kompetensförsörjningsfrågan beskrivs som högst relevant och aktuell i kommunen. En femtedel av kommunens medarbetare förväntas gå i pension inom fem år samtidigt som kommunens befolkning förväntas växa framåt i tiden, vilket kommer öka efterfrågan på kommunal service och därmed även generera ett ökat personal- och rekryteringsbehov. Det finns en medvetenhet om detta i kommunen. Respektive chef har koll på pensionsavgångar och sammanställningar över antalet pensionsavgångar görs på en övergripande nivå i årsredovisningen. Det görs dock inga fördjupade analyser av rekryteringsbehovet till följd av personalomsättning eller till följd av förväntade volymökningar i verksamheterna de kommande åren i takt med att kommunen växer. Med hjälp av befolkningsprognosen och nuvarande inskrivnings- och servicegrader skulle Tierps kommun till exempel kunna göra beräkningar av hur stort personalbehovet förväntas vara inom skolan framåt i tiden.

3.2. Strategi/plan för kommunens personal- och kompetensförsörjning

Kontrollmål: Det finns en av kommunstyrelsen eller utskotten fastställd strategi/styrdokument för kommunens/utskottens personal- och kompetensförsörjning som är känd i organisationen.

3.2.1. Kommunens vision och verksamhetsplanering

I kommunens verksamhetsplanering för 2017 presenteras kommunens vision som sedan har konkretiserats i tre arenor: livsarenan, affärsarenan och utvecklingsarenan. Kompetensförsörjning ingår som en del av affärsarenan. I kommunens verksamhetsplanering för år 2017 går att utläsa att kompetensförsörjning är ett av de tre utpekade områden för verksamhetsförändringar 2018. Det som lyfts är att personal som arbetar inom verksamheter där svårigheter kring rekrytering finns ska få möjlighet att vidareutbilda sig och att en generell kunskapsökning kan vara önskvärt för personal i vissa verksamheter. Kompetensutveckling lyfts även som en framtida utmaning i årsredovisningen för år 2016, främst i sammanhanget att kompetensutveckling är en nödvändighet för att behålla kompetenser och personal inom kommunen.

3.2.2. Personalenhetens ansvarsområden och uppdrag

Personalenheten består av personalchef och tre stycken HR-konsulter där en av HR-konsulterna har kompetensförsörjning som sitt ansvarsområde. Personalchefen ska även rekrytera en person som ska arbeta med rehabilitering, vilket är tänkt att avlasta HR-konsulterna i de tyngre rehabiliteringsärendena. HR-konsulterna är även kontaktperson för olika verksamheter. Personalenheten arbetar främst konsultativt och stöder chefer i till exempel chefsrekryteringar, vissa personalärenden och rehabilitering.

Rekryteringsarbetet beskrivs i intervjuerna vara decentraliserat och rekryterande chefer upplever att de har ett långtgående mandat i vem och när de rekryterar. Detta beskriver intervjuade chefer vara positivt, även om de skulle önska mer administrativt stöd i rekryteringsprocessen.

3.2.3. Strategier och planer

Det finns i dagsläget inte någon dokumenterad kompetensförsörjningsplan/strategi i kommunen. Ett initiativ för att ta fram en sådan har tagits och arbetet är igång. Enligt uppgift från personalchefen kommer initiativet till kompetensförsörjningsplanen från förhandlingsdelegationen och personalenheten. Det är kommunens personalchef och en av HR-konsulterna, som har kompetensförsörjning som sitt ansvarsområde, som kommer att ansvara för arbetet. Det finns i dagsläget inte någon projektplan eller tidsplan framtagen för arbetet, men enligt uppgift från personalchefen ska kompetensförsörjningsplanen vara framtagen till våren 2018. Av de intervjuer vi genomfört framkommer att en kommungemensam kompetensförsörjningsplan är önskvärd för att de olika verksamheterna sedan ska kunna ta fram aktiviteter och handlingsplaner kopplade till den centrala planen.

Av enkäten framgår att personal- och kompetensförsörjningsarbetet är eftersatt på ett strategiskt plan, både på en övergripande nivå och på verksamhetsnivå. De flesta som har besvarat enkäten uppger att det inte eller bara till viss del bedrivs ett övergripande strategiskt arbete med personal och kompetensförsörjningsutmaningarna. Resultatet är detsamma vad gäller det strategiska arbetet på verksamhetsnivå. Cirka 73 procent av cheferna som besvarade enkäten uppger att det inte alls eller bara till viss del bedrivs ett strategiskt arbete för att säkerställa en tillräcklig personal- och kompetensförsörjning inom deras verksamhet.

Diagram 1. Enkätfråga om huruvida det bedrivs ett strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete inom verksamheten.



Personalchefen lyfter fram att det behöver tas ett krafttag kring frågan. Det beskrivs att ett strategiskt arbete är i startgroparna i och med den planerade kommungemensamma kompetensförsörjningsplanen. Från verksamheterna lyfts behovet av att ta fram en styrande plan som är övergripande för kommunen, men som inte detaljstyr verksamheterna. De intervjuade verksamhetscheferna menar att det är viktigt att det finns utrymme att anpassa eventuell handlingsplan och aktiviteter till verksamheternas unika behov och förutsättningar.

Vidare beskrivs ansvaret för kompetensförsörjningsarbetet i dagsläget vara decentraliserat. Det är upp till verksamheterna att arbeta med aktiviteter för att möta personal- och

kompetensförsörjningsutmaningarna. Inom förskolan, grundskolan och gymnasieskolan arbetar de långsiktigt med personalförsörjning genom att till exempel erbjuda studenter att göra deras verksamhetsförlagda utbildning i Tierps kommun. Detta beskrivs i intervjuerna med enhetscheferna inom utbildningsområdet vara ett sätt att ge en bild av Tierps kommun som arbetsgivare. Det långsiktiga målet är att kunna rekrytera dessa studenter efter avslutad utbildning. Det finns även andra exempel på hur man inom utbildningsverksamheten arbetar strategiskt för att möta rekryteringsutmaningarna. Inom till exempel förskoleverksamheten låter man barnskötare vidareutbilda sig på arbetstid för att bli behöriga förskollärare. De fackliga representanterna upplever detta som positivt och ser gärna att det skulle finnas ett motsvarande upplägg inom fritidshemmen för att nå en högre andel utbildade fritidspedagoger.

Inom vård- och omsorgsverksamheten har man startat upp en rekryteringsgrupp med fokus på de legitimerade yrkesgrupperna. Chef för äldreomsorgen och chef för funktionshinderomsorgen beskriver att det finns många idéer, men att dessa även behöver implementeras. Det beskrivs även finnas ett behov av att samplanera och att överblicka rekryteringsbehovet mellan enheterna inom vård- och omsorgsverksamheten. I dagsläget beskrivs varje enhet vara isolerad och främst vilja lösa sina egna rekryteringsbehov. Chef för äldreomsorg och chef för funktionshinderomsorgen ser ett behov av ökad samplanering, vilket skulle kunna vara en strategi för att hantera utmaningarna. Det finns också en önskad om stöd från personalenheten i omvärldsanalys, till exempel hur andra kommuner arbetar för att kunna undvika bemanningsföretag.

Inom vissa av medborgarservices verksamheter är det svårt att anställa personer med rätt kompetens och framförallt personer som är tillräckligt erfarna. För att kunna täcka det behov av personal som uppstår anställer de istället nyutexaminerade. De knyts då till en mer senior kollega som kan hjälpa till att lära upp dessa.

Även om det finns vissa strategiska inslag i personal- och kompetensförsörjningsarbetet på verksamhetsnivå saknas dokumenterade riktlinjer, planer eller styrdokument för det strategiska arbetet.

3.2.4. Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet inte är uppfyllt. Det finns inga politiskt fastställda eller på tjänstemannanivå framtagna strategier eller planer för kommunens eller utskottens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Inom de olika verksamhetsområdena finns exempel på strategiska åtgärder som vidtagits för att hantera utmaningarna, men det finns inte någon dokumenterad kompetensförsörjningsplan/strategi för arbetet där mål, syfte eller förväntade effekter framgår. Personalchefen lyfter också fram att det behöver tas ett krafttag i frågan.

Vi anser 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 är tydligt då granskningen visar att flera verksamheter har svårt att rekrytera rätt kompetens med rätt erfarenhet. I granskningen framkommer att nästan var tredje chef upplever att rekryteringsutmaningarna påverkar verksamheten negativt.

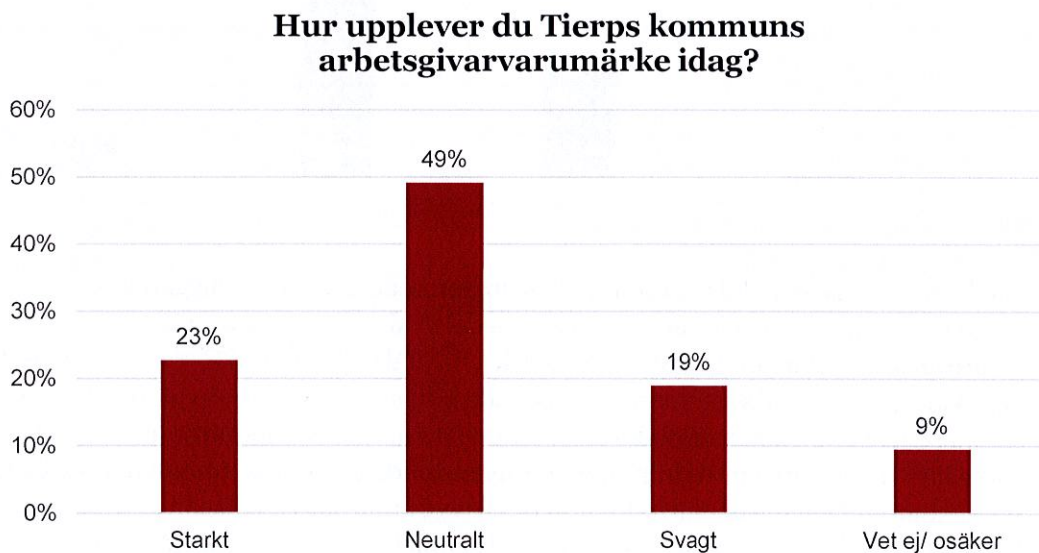
3.3. Kommunens arbetsgivarvarumärke

Kontrollmål: Kommunstyrelsen och utskotten arbetar strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare.

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 ser till att bibehålla talangerna i organisationen.

Det är även viktigt för en organisation att ha ett arbetsgivarerbjudande (employer value proposition – EVP). Ett EVP kan beskrivas som en unik uppsättning av erbjudanden, associationer och uppfattningar som en arbetsgivare vill förknippas med för att attrahera rätt medarbetare. Med hjälp av ett EVP kan en arbetsgivare ta kontroll över sitt arbetsgivarvarumärke och på så sätt förändra eller påverka den uppfattningen som målgruppen (potentiella arbetstagare) har om organisationen som arbetsgivare. För att arbetsgivarens EVP ska påverka varumärket gäller det att arbetsgivarerbjudandet är attraktivt, sant, trovärdigt, differentierande och långsiktigt.

Diagram 2. Enkätfråga: Hur upplever du Tierps kommuns arbetsgivarvarumärke idag?

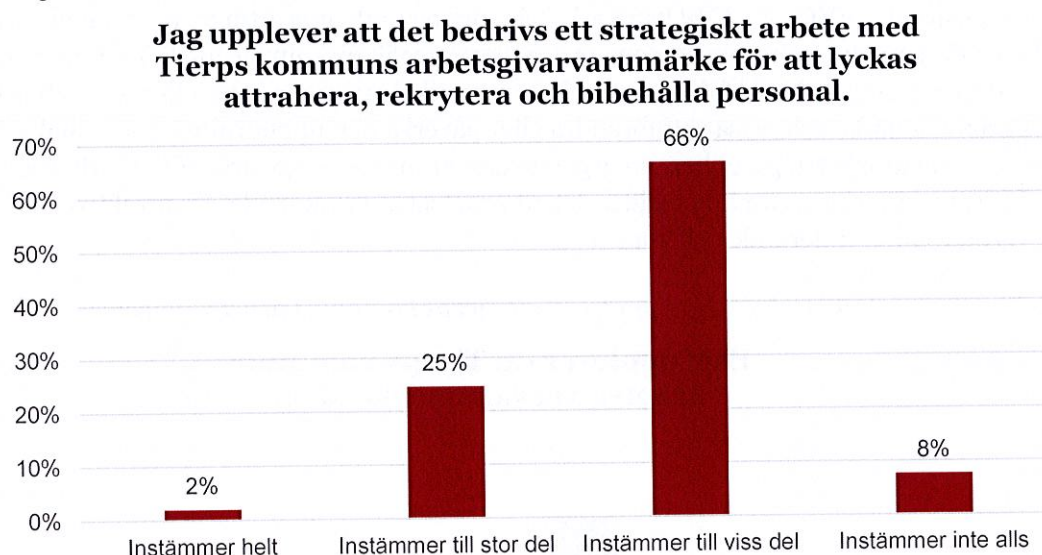


Av enkätsvaren framgår att cirka hälften av kommunens chefer upplever att Tierps kommuns arbetsgivarvarumärke i dagsläget är neutralt. Cirka var femte chef upplever att arbetsgivarvarumärket är svagt, medan drygt var femte chef upplever att det är starkt.

Utifrån genomförda intervjuer framgår att det i dagsläget inte finns någon övergripande plan för hur kommunen ska arbeta med så kallad *employer branding* (arbetsgivarevarumärket). De intervjuade är överens om att det finns ett värde för kommunen i att vara en attraktiv arbetsgivare och att Tierps kommun bör sträva efter detta. Däremot är det inte definierat vad det innebär för Tierps 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 Tierp kommun vill förmedla genom sitt arbetsgivarvarumärke. Det finns inte heller ett framtaget arbetsgivarerbjudande (employer value proposition).

Intervjusvaren bekräftas även av de svar som erhöles från enkäten, där endast två procent av de tillfrågade cheferna helt instämmer i att det bedrivs ett strategiskt arbete med kommunens arbetsgivarvarumärke. Var fjärde chef instämde i påstående till stor del, medan nästan 75 procent av de tillfrågade cheferna endast instämde till viss del eller inte alls.

Diagram 3. Enkätfråga om kommunens strategiska arbete med arbetsgivarvarumärket.



Då det är många anställda i kommunen som bor i någon av de närliggande kommunerna och pendlar in till Tierp för att arbeta ser en del av de tillfrågade att ett arbete med arbetsgivarvarumärket behöver stärkas för att de anställda ska känna större tillhörighet till Tierps kommun som arbetsgivare. Den samlade bilden vi fick av intervjuerna är att verksamheterna har en god introduktion av nyanställda, men att det finns utvecklingspotential vad gäller till exempel introduktionen för nyanställda chefer i kommunen. En välgenomtänkt kommungemensam introduktion beskrivs kunna stärka känslan av att arbeta för kommunen och inte bara för respektive verksamhet. De intervjuade personerna efterfrågade till exempel rundåkning i kommunen, presentation av de olika funktionerna och verksamheterna i kommunen och möte med de förtroendevalda. I intervjuerna framkommer också att en vanlig orsak till att medarbetare avslutar anställningen är att de får jobb i Uppsala eller Gävle kommun, och då många dessutom bor där så lockar det istället för att pendla till jobbet i Tierp varje dag. Här finns ett behov att utveckla arbetsgivarvarumärket och ett arbetsgivarerbjudande som skulle kunna bidra till att behålla talanger i kommunen.

En del av verksamheterna medverkar på arbetsmarknadsmässor på universitet och högskolor, men också i andra sammanhang. Det finns ingen kommungemensam strategi för i vilka sammanhang kommunen vill synas som arbetsgivare. På verksamhetsnivå finns det ingen dokumenterad strategi eller plan för detta, utan det beskrivs i intervjuerna vara upp till varje verksamhet vilka mässor och i vilka sammanhang man vill synas.

Under intervjuerna diskuterades även användandet av sociala medier. Det framkom bland annat att sociala medier (t.ex. LinkedIn) i dagsläget inte används i rekryteringsarbetet. Sociala medier används inte heller i arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket. Tierps kommun har dock en egen Facebooksida med information och nyheter som berör kommunen i stort.

Det bör dock nämnas att verksamheterna i vissa fall har tagit initiativ till att stärka arbetsgivarvarumärket, men då snarare för verksamheten än för kommunen i stort. Ett exempel på detta är ett annat initiativ som pågår i kommunens förskolor och skolor som handlar om att erbjuda studenter att göra sin verksamhetsförlagda utbildning på kommunens skolor och förskolor.

Under samtalet med de fackliga representanterna diskuterades även kommunens lönepolitik och vikten av att det ska vara möjligt att göra lönekarriär inom kommunen utan att behöva byta arbetsgivare för att sedan komma tillbaka och få höjd lön, eller att det är möjligt att höja lönen genom att byta arbetsplats internt i kommunen. Det lyfts fram att prestationer ska belönas och att argument som att andra anställda med lägre löner behöver få sina löner höjda först inte bidrar till en motiverande arbetssituation för medarbetarna. De fackliga representanterna menar att lönen och lönepolitiken är en viktig grundbit i att attrahera, men även i att bibehålla personal inom Tierps kommun. Det lyfts även fram att andra arbetsförmåner så som friskvård också är viktiga. I dag upplevs friskvårdsbidraget vara lågt i förhållande till grannkommunerna och de kommunala bolagen. De fackliga representanterna instämmer i att Tierp kommun som arbetsgivare behöver tydliggöra sitt arbetsgivarerbjudande och vad Tierp kommun kan erbjuda som arbetsgivare – till exempel i form av förmåner, kompetensutveckling etc. Arbetsmiljön beskrivs också vara en viktig fråga för att kunna bli en attraktiv kommun. De fackliga representanterna skulle önska än mer samverkan kring kommunens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare.

3.3.1. Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet inte är uppfyllt. Grunden till bedömningen är att det i dagsläget inte finns någon uttalad strategi eller plan för hur det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke ska bedrivas. Det finns inte heller något framtaget och dokumenterat arbetsgivarerbjudande (EVP). Vi anser att det finns 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.

3.4. Medarbetarundersökning

Kontrollmål: Det genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta till vara på personalens åsikter, synpunkter och idéer.

3.4.1. Medarbetarundersökning

I Tierps kommun genomförs det ingen central medarbetarundersökningen i dagsläget. Av intervjuerna framkommer att detta inte heller är något som i dagsläget diskuteras eller planeras att genomföras framåt i tiden. Enkäter beskrivs av de tillfrågade generellt ha en negativ klang i kommunen, att det finns en enkättrötthet. Inom vård- och omsorgsverksamheten har äldre- och funktionshindreomsorgen tidigare genomfört en medarbetarundersökning. År 2015 genomförde de den senaste medarbetarundersökningen. Den riktade sig till alla anställda inom äldre- och funktionshindreomsorgen i kommunen. Undersökningen har följts upp med åtgärder där man bedömde att ett sådant behov fanns.

I den enkät som PwC skickat ut till samtliga chefer svarar cirka 51 procent att de ser ett behov av att genomföra medarbetarundersökningar i kommunen. 28 procent svarar att de inte ser ett behov av det medan 21 procent är osäkra eller vet inte om det finns ett behov av medarbetarundersökningar. I intervjuer framkommer att det positiva med att genomföra medarbetarundersökningar är att det ger de anställda en möjlighet att anonymt kunna svara på frågor kring sin arbetssituation, arbetsmiljö och arbetsbelastning, vilket skulle ge värdefull information ur ett arbetsgivarperspektiv. Samtidigt lyfter de intervjuade fram att om medarbetarundersökningar ska genomföras så är det viktigt att de har ett tydligt syfte och att frågorna är välformulerade för att undvika att endast önskade resultat kommer fram. Vikten av att det finns en tydlig plan för hur resultaten ska kommuniceras, hanteras och följas upp lyfts också fram som viktig. Cheferna ser också gärna att medarbetarundersökningarna har ett tydligt medarbetarperspektiv kring arbetsmiljö och arbetsbelastning, snarare än att utvärdera själva chefs- och ledarskapet direkt. Frågor kring arbetsmiljö och arbetsbelastning kan istället delvis ses som proxyvariabler för chefs- och ledarskapet. De fackliga representanterna instämmer i att medarbetarundersökningar kan vara ett bra verktyg för att utvärdera arbetsmiljön och medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation och arbetsplats. De instämmer även i att det är viktigt att medarbetarundersökningen är anonym och att frågorna är genomtänkta och väl formulerade. De fackliga representanterna tycker även att det är mest lämpligt om en extern konsult får i uppdrag att genomföra en eventuell medarbetarundersökning för att säkerställa att resultatet behandlas anonymt.

3.4.2. Andra forum för personalen att lyfta fram åsikter, synpunkter och idéer

Även om det inte genomförs medarbetarundersökningar i dagsläget så finns det en rad olika forum för personalen att lyfta fram sina åsikter och tankar över sin arbetssituation. Bland annat finns det centrala och lokala samverkansgrupper, det genomförs årligen en

psykosocial skyddsron¹, det hålls arbetsplatsträffar och varje medarbetare får årligen ett medarbetarsamtal med sin chef. De chefer i kommunen som besvarat enkäten upplever att de forum som finns idag (samverkansgrupper, medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar) är tillräckliga för att de anställda ska kunna föra fram sina åsikter, idéer och synpunkter. 87 procent svarar att de nuvarande forumen är tillräckliga och endast 6 procent tycker inte att dessa forum är tillräckliga.

I Tierps kommun finns centrala och lokala samverkansgrupper som träffas en gång i månaden, cirka 8 gånger per år. Båda parter kan komma med förslag till punkter på dagordningen. Generellt upplevs samverkansgrupperna på central nivå fungera bra, men att det på verksamhetsnivå finns förbättringsutrymme. De fackliga representanterna upplever att samverkansgruppsmötena ofta har en tydlig informationskaraktär, och att samverkansavtalets intentioner ibland inte syns i praktiken. Vad gäller informationsärenden menar de fackliga representanterna att det ibland är bättre om information ges skriftligt, exempelvis via mejl, eftersom det finns en risk att muntlig information kan uppfattas och tolkas olika av personerna i rummet. Det förekommer också att information delges som ännu inte är beslutad eller officiellt, vilket innebär en osäkerhet hos de fackliga representanterna kring vilken information som kan spridas vidare till medlemmarna och medarbetarna. De fackliga representanterna menar att det behöver bli tydligare vilken information som kan kommuniceras ut och vilken information som inte ska kommuniceras ut.

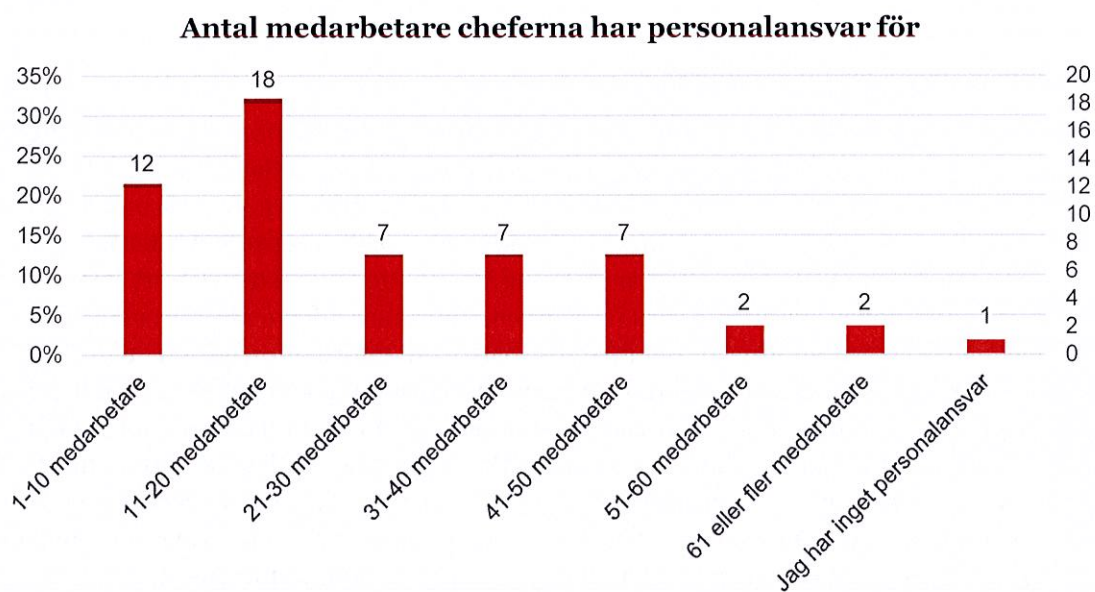
De fackliga representanterna lyfter fram att den arbetsmiljögrupp som finns under ledning av personalchefen har varit positiv och fungerar bra. I gruppen deltar både arbetsgivarrepresentanter och fackliga representanter. Gruppen har bland annat varit delaktiga i framtagandet av en arbetsmiljöpolicy och gjort en översyn av samverkansavtalet.

Medarbetarsamtal hålls årligen med närmaste chef. En del verksamheter genomför medarbetarsamtal i samband med lönesamtalet och en del genomför det vid två olika tillfällen. Från och med hösten 2017 har cheferna möjlighet att hålla medarbetar- och lönesamtalet vid ett och samma tillfälle. Det är upp till cheferna och verksamheterna om de vill att löne- och medarbetarsamtalen genomförs vid två tillfällen eller vid ett och samma tillfälle. Beslutet att göra det möjligt för cheferna att endast ha ett samtal per medarbetare och år ska enligt uppgift ha tagits för att minska arbetsbördan för cheferna. Det är fortsatt många chefer som ändå ser ett värde att ha två samtal per år och anställd och har kvar det så.

I enkäten ställdes en fråga kring hur många medarbetare som cheferna uppskattade att de hade personalansvar för. Som framgår av tabellen nedan finns en stor variation, där det är vanligast med ett personalansvar mellan 1-50 medarbetare. Det finns ett fåtal som har personalansvar för fler än 50 medarbetare.

¹ En psykosocial skyddsron är en kartläggning av hur arbetsmiljön påverkar hälsotillståndet och vilka sociala och psykiska konsekvenser den medför. Skyddsronen är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Diagram 4. Antal medarbetare som cheferna har personalansvar för.



3.4.3. Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet är uppfyllt. Det genomförs visserligen inga kommungemensamma medarbetarundersökningar i Tierps kommun i dagsläget, men det finns en rad olika forum för medarbetarna att lyfta fram sina åsikter, synpunkter och idéer över sin arbetssituation och arbetsmiljö – däribland medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar och samverkansgrupper. Av genomförd enkät framkommer att 87 procent av cheferna upplever att de nuvarande forumen är tillräckliga.

3.5. Avslutningssamtal

Kontrollmål: Avslutningssamtal genomförs när anställda avslutar sin anställning och dessa samtal sammanställs i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning.

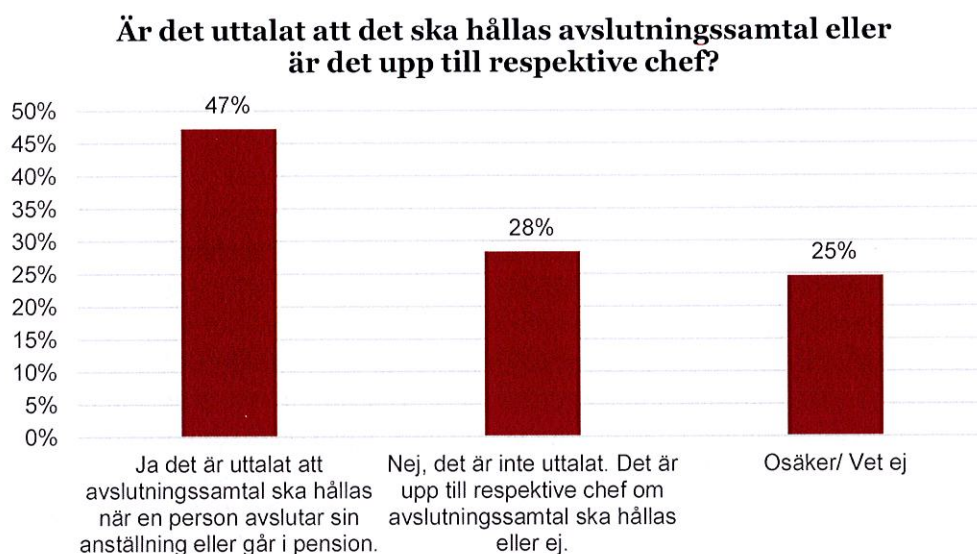
Ett avslutningssamtal är ett samtal som en chef eller annan person, t.ex. en HR-konsult, kan ha med en anställd som avslutar sin anställning. Syftet med avslutningssamtal kan vara att fånga in åsikter och synpunkter som kan få verksamheten eller organisationen att utvecklas och förbättras, att få ett 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.² 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.

3.5.1. Riktlinjer och rutin för avslutningssamtal

Cirka 47 procent av cheferna svarade i enkäten att det är uttalat att avslutningssamtal ska hållas, samtidigt uppger cirka 28 procent att det inte är uttalat utan att det är upp till varje chef. Cirka var fjärde chef i kommunen säger sig vara osäker eller inte veta om det är uttalat eller ej. De intervjuade upplever dock att det finns en uttalad förväntan på chefer att hålla avslutningssamtal med sina medarbetare när de slutar. Ingen av de tillfrågade kan dock hänvisa till att det finns några riktlinjer för avslutningssamtal ska och vi har inte heller tagit del av något dokument där detta framgår. Det finns en *checklista vid avslut av anställning* som är till stöd för cheferna när en anställning avslutas, men i den står det inget om avslutningssamtal.

² En jämförelse kan göras med marknadsföringsmetoden "word of mouth" eller "buzz marketing" som är en sorts marknadsföring som förlitar sig på att nöjda kunder (i detta fall arbetstagare) sprider budskapet vidare till potentiella kunder (potentiella arbetstagare). På samma sätt blir effekten den omvända om kunden (arbetstagaren) är missnöjd då denne kan komma att aktivt avråda potentiella kunder (potentiella arbetstagare).

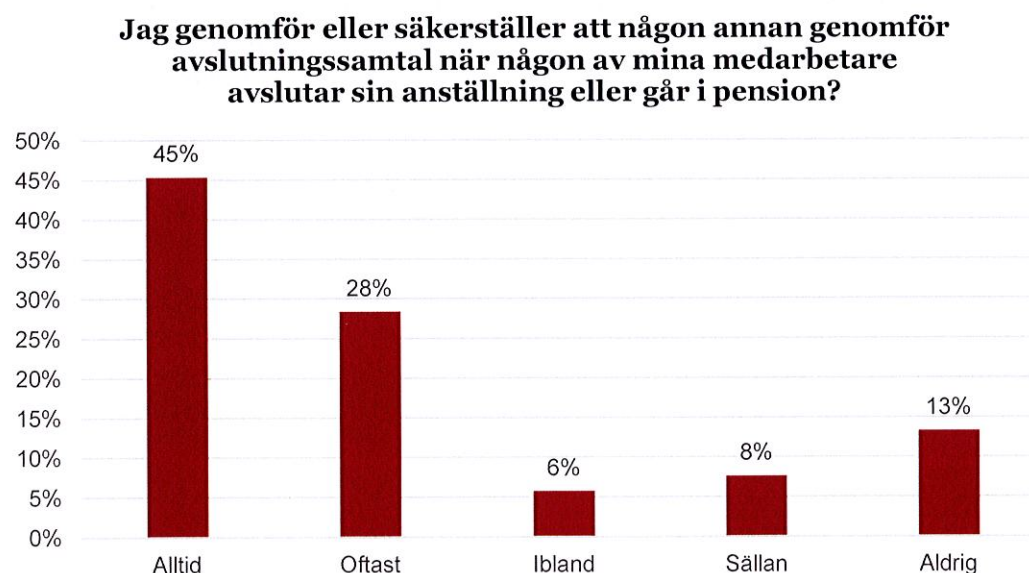
Diagram 5. Enkätfråga: Är det uttalat att det ska hållas avslutningssamtal?



3.5.2. Genomförande av avslutningssamtal och stödmaterial

Av enkätsvaren framgår vidare att cirka 45 procent av de tillfrågade cheferna alltid håller avslutningssamtal och att 28 procent oftast gör det. Cirka 27 procent, lite mer än var fjärde chef, uppger dock att de endast ibland, sällan eller aldrig håller avslutningssamtal när en anställd slutar eller går i pension. De fackliga representanterna upplever att avslutningssamtal inte alltid hålls vid avslut av anställning, utan att det varierar stort mellan olika chefer.

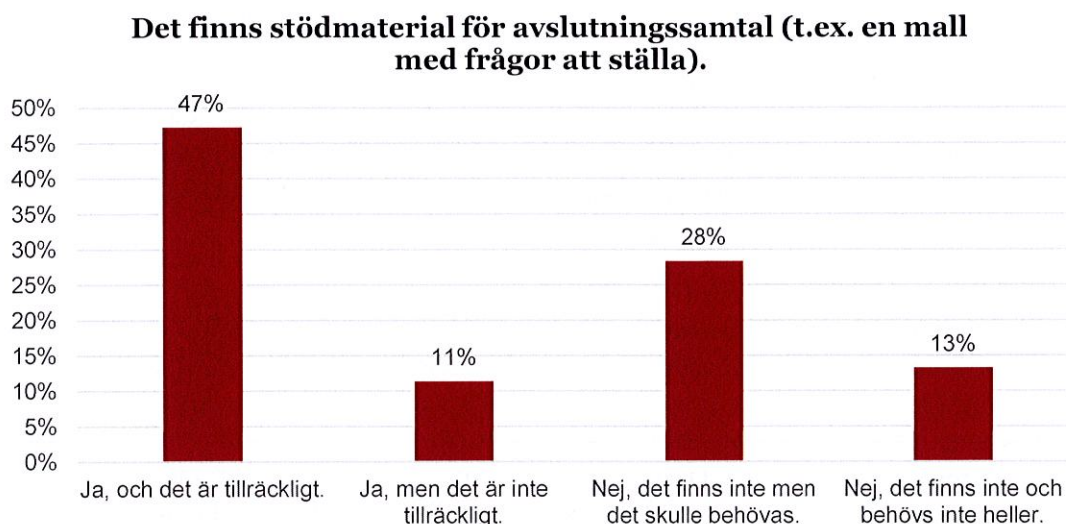
Diagram 6. Genomförandet av avslutningssamtal.



Av enkätsvaren framgår det att det finns vissa, men inte särskilt stora skillnader mellan de olika verksamhetsområdena kring frågan om avslutningssamtal genomförs eller ej.

I enkäten ställdes en fråga kring stödmaterial och behovet av detta. Av svaren framgår att cirka 58 procent uppger att det finns stödmaterial, samtidigt uppger cirka 41 procent att det inte finns något stödmaterial. Av de som uppger att det finns stödmaterial uppger nära en femtedel att materialet inte är tillräckligt. Av de som uppger att det inte finns något stödmaterial uppger cirka 68 procent att det skulle behöva finnas ett stödmaterial.

Diagram 7. Stödmaterial för avslutningssamtal.



Det finns en mall för avslutningssamtalen (en avgångsenkät), men enligt de tillfrågade är den gammal och det är inte alla inom organisationen som känner till att den finns. Inom medborgarservice samt inom vård och omsorg används den dock som ett stödmaterial. Inom medborgarservice får till exempel medarbetaren besvara avgångsenkäten och lämna in den inför avslutningssamtalet, som sedan fungerar som samtalsunderlag under själva samtalet.

Under intervjuerna framkom också att avslutningssamtalen skiljer sig åt mellan de olika verksamhetsområdena. Det som skiljer sig åt är huruvida och på vilket sätt avslutningssamtalen följs upp och vad som händer med den informationen som lämnas vid ett sådant samtal. Det framgick att på avdelningen för medborgarservice sker alltid ett eller fler avslutningssamtal när en person avslutar sin anställning. Samtalen dokumenteras och om något specifikt framkommer rapporteras detta till ledningsgruppen. Inom utbildningsverksamheten uppges de avslutningssamtal som hålls inte dokumenteras, utan det som framkommer stannar mellan deltagande vid mötet som oftast enligt uppgift är personen som ska sluta och den personens närmaste chef. Inom vård- och omsorgsverksamheten kan personen som ska sluta välja att antingen fylla i avgångsenkäten eller att ha ett avgångssamtal, men enligt uppgift väljer de allra flesta att ha ett samtal. Vid avslutningssamtal används enkätmallen som stöd. Avslutningssamtalet dokumenteras och rapporteras upp till verksamhetschefen i de fall som gäller legitimerad personal.

Det är i dagsläget upp till varje chef att säkerställa att samtalen blir ändamålsenliga, uppfyller sitt syfte och om samtalen dokumenteras eller inte. Det uppges i intervjuerna vara önskvärt med ett reviderat stödmaterial för cheferna att använda vid avslutningssamtalen. Ett sådant stödmaterial skulle också kunna underlätta dokumentation och i förlängningen analys och sammanställning av det som framkommer från avslutningssamtalen.

De fackliga representanterna menar att avslutningssamtalen överlag upplevs som ett positivt inslag, särskilt när någon går i pension och troligtvis kan vara mer öppen i samtalet än om en anställd slutar för att gå vidare till annan arbetsgivare. Under gruppintervjun med de fackliga representanterna diskuterades att det finns en problematik med avslutningssamtal om det är den närmaste chefen som håller dessa, då det kan vara så att chefens inverkan har bidraget till att en anställd slutar. På så sätt menar de fackliga representanterna att det kan vara bättre om någon från HR-funktionen håller i avslutningssamtalet, eftersom det då kan komma att bli ett mer ärligt och öppet samtal. Vidare upplever de fackliga representanterna att det finns en uppfattning från centralt håll om att det inte är några interna faktorer som bidrar till att anställda väljer att byta arbetsgivare. De fackliga representanterna menar på att det är viktigt att det kommer fram varför anställda väljer att sluta sin anställning i Tierps kommun, till exempel om det beror på arbetsmiljön, arbetsbelastningen eller lönen. Först med denna kunskap menar de fackliga representanterna att adekvata åtgärder kan sättas in.

3.5.3. Digital avslutningsenkät

Under intervjuerna diskuterades också möjligheterna till en digital avgångsenkät som skulle kunna komplettera avslutningssamtalen. En sådan digital avgångsenkät skulle kunna administreras centralt av personalenheten och vara kommungemensam. Resultatet från dessa skulle kunna sammanställas och analyseras för att se eventuella likheter eller olikheter mellan de olika verksamheterna, till exempel kring introduktionen av nya medarbetare. Om resultatet från en sådan enkät visar att en viss verksamhet upplevs ha en väldigt god introduktion kan denna verksamhets arbets sätt med introduktionen spridas till andra verksamheter i kommunen, och på så sätt kan en lärande organisation skapas.

3.5.4. Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi konstaterar att det inte finns några dokumenterade riktlinjer eller rutiner för avslutningssamtalen. Vidare konstaterar vi att mer än hälften av de tillfrågade cheferna inte upplever att det är uttalat att avslutningssamtalen ska hållas eller att de är osäkra eller inte vet om det är uttalat eller ej. Det uppges inte heller finnas något uttalat syfte för varför avslutningssamtal ska hållas. I intervjuerna framkommer att det är önskvärt att ta fram riktlinjer för avslutningssamtalen som tydliggör vad som gäller kring avslutningssamtalen, dess syfte med mera. Av enkätsvaren framgår det cirka 73 procent alltid eller oftast håller avslutningssamtal. Samtidigt finns det variationer i hur de olika verksamheterna arbetar med avslutningssamtal – chefer i en del verksamheter använder det stödmaterial som finns framtaget och dokumenterar samtalen, medan chefer i andra verksamheter inte använder något stödmaterial eller dokumenterar samtalen.

Vi ser ett behov av riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen, inklusive ett tillräckligt stödmaterial. Det är också viktigt att detta kommuniceras ut till samtliga chefer.

4.2. Avstämning mot kontrollmål

Av tabellen nedan framgår bedömningen av de olika kontrollmålen. Motivering till bedömningen av de olika kontrollmålen framgår under varje avsnitt i den löpande rapporten.

Tabell 1. Avstämning mot kontrollmål.

Kontrollmål	Bedömning
Det finns dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet.	Delvis uppfyllt
Det finns en av kommunstyrelsen eller utskotten fastställd strategi/styrdokument för kommunens/utskottens personal- och kompetensförsörjning som är känd i organisationen.	Ej uppfyllt
Kommunstyrelsen och utskotten arbetar strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare.	Ej uppfyllt
Det genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta till vara på personalens åsikter, synpunkter och idéer.	Uppfyllt
Avslutningssamtal genomförs när anställda avslutar sin anställning och dessa samtal sammanställs i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning.	Delvis uppfyllt

4.3. Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat har vi identifierat ett antal förbättringsområden. Nedan följer våra rekommendationer till kommunstyrelsen:

- 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.
- Utveckla det strategiska arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke.
- Arbeta fram tydliga riktlinjer och rutiner för avslutningssamtalen.

4. Revisionell bedömning

4.1. Sammanfattande bedömning

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att kommunstyrelsen inte har säkerställt en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning. Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte har en tillfredsställande styrning, ledning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet. I intervjuerna framkommer att det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet är eftersatt i kommunen och att det behöver tas ett krafttag kring detta. I dagsläget finns inga dokumenterade planer eller strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet, vare sig på en övergripande nivå eller på verksamhetsnivå. Dokumentationen och analysen kring framtida rekryterings- och personalbehov kan förbättras ytterligare, framförallt med tanke på den demografiska utvecklingen och att Tierps kommun har som mål att växa de kommande åren. En femtedel av medarbetarna förväntas dessutom gå i pension inom en femårsperiod.

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

Det genomförs inga kommungemensamma medarbetarundersökningar, men det upplevs däremot finnas en rad olika forum som ger medarbetarna tillräckliga möjligheter att lyfta fram sina åsikter, synpunkter och idéer. Ungefär hälften av de chefer som besvarade enkäten ser ett behov av att genomföra medarbetarundersökningar. I intervjuer framkommer att om detta görs så måste frågorna vara genomtänkta och tydligt formulerade, samtidigt som det behöver finnas en plan för hur resultatet ska hanteras och kommuniceras.

Flertalet chefer genomför avslutningssamtal när en anställd avslutar sin anställning eller går i pension. Det framkommer däremot att det inte finns några riktlinjer eller rutiner för avslutningssamtalen, och att en stor andel chefer inte upplever att det är uttalat att avslutningssamtal alltid ska erbjudas. Det finns även ett behov av ytterligare stödmaterial till avslutningssamtalen. En del chefer och verksamheter dokumenterar och sammanställer avslutningssamtalen, medan andra inte gör det.

2017-11-22

Fredrik Birkeland

Projektledare

Carin Hultgren

Uppdragsledare

Bilaga 1 – Enkätfrågor

I denna bilaga redovisas frågorna som ställdes i den enkät som skickades ut till cheferna i kommunen. Svartalternativen fram går inte här. Notera även att en del av frågorna är påstående, till vilka olika svartalternativ fanns kopplade.

- Jag är chef inom:
- Jag har följande chefsbefattning:
- Jag uppskattar att jag har ett direkt personalansvar för:
- Jag upplever att det bedrivs ett övergripande strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjning i kommunen?
- Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete för att säkerställa en tillräcklig personell- och kompetensförsörjning inom min verksamhet/produktion?
- Min verksamhet/produktion (skola, vård- och omsorg etc.) har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi.
- Upplever du som rekryterande chef att det är svårt att rekrytera rätt och tillräcklig kompetens till din verksamhet?
- Hur ser personal- och kompetensförsörjningsläget ut i din verksamhet/enhet?
- Min förvaltning eller verksamhet genomför systematiska beräkningar och analyser av framtida personal- och rekryteringsbehov?
- Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Tierps kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal.
- Hur upplever du Tierps kommuns arbetsgivarvarumärke idag?
- Ser du ett behov av att genomföra medarbetarundersökningar i kommunen?
- Eventuell motivering till svaret ovan. Om du svarat ja, vad anser du är viktigt att tänka på vid genomförandet av en medarbetarundersökning?
- Upplever du att det finns tillräckligt med forum (forum = arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal, samverkansgrupper etc.) för att medarbetare ska kunna lyfta fram åsikter, idéer och synpunkter?
- Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför avslutningssamtal när någon av mina medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension?
- Är det uttalat att det ska hållas avslutningssamtal eller är det upp till respektive chef?
- Det finns stödmaterial för avslutningssamtal (t.ex. en mall med frågor att ställa).
- Jag upplever att avslutningssamtalet är givande för båda parter och att det som kommer fram tas vidare i organisationen.
- Jag skickar ut eller säkerställer att någon annan skickar ut den avgångsenkät som finns framtagen när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension?
- Används avslutningssamtalen eller avgångsenkäten för att på en övergripande nivå genomföra sammanställningar/analyser för hur verksamheten eller kommunen kan bli en mer attraktiv arbetsgivare?