

Till Kommunfullmäktige i Knivsta kommun

2 augusti 2018

Revisionsrapport, Granskning av chefs- och personalförsörjningen

I egenskap av förtroendevalda revisorer i Knivsta kommun har vi granskat kommunens chefs- och personalförsörjning. Granskningens syfte har varit att besvara revisionsfrågan om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning. I granskningen har vi biträtts av sakkunniga från PwC.

Vi bedömer att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har säkerställt en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning.


Vi vill särskilt lyfta fram följande områden:

- Det finns en medvetenhet och kunskap om personal- och rekryteringsbehovet inom verksamheterna.
- Det finns ingen dokumenterad eller fastställd kommungemensam strategi eller plan för personal- och kompetensförsörjningsarbetet och hur utmaningarna ska hanteras. HR-kontoret har däremot en aktuell handlingsplan med aktiviteter kopplat till kommunens gemensamma HR-arbete. Bland kontoren är det bara utbildningskontoret som har en kompetensförsörjningsplan.
- Vi ser att det pågår ett arbete på central nivå med att utveckla det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Vi noterar dock att flertalet strategiska åtgärder/fokusområden är planerade eller under genomförande.
- Det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess med tillhörande rutiner och riktlinjer.
- Granskningen visade att chefer har ett tillräckligt stöd från HR- kontoret.
- Det finns en kommungemensam introduktionsrutin för alla nyanställda chefer. Vi noterar att kommunen har en utbildningsplan för nya chefer (chefskörkortet). Det saknas dock tydliga kommungemensamma rutiner för uppföljning för att säkerställa att nya chefer genomgår utbildningspaketet.
- Det finns rutiner och stöd för avslutningssamtal men de sammanställs eller analyseras inte på en övergripande nivå.

I rapporten lämnas även förslag på rekommendationer

Revisorerna överlämnar härmed granskningsrapporten för kännedom och yttrande. Vi förväntar oss att yttrandet innehåller en tidplan över vilka åtgärder som planeras att vidtas med anledning av de rekommendationer som lämnas i rapporten. Yttrande från kommunstyrelsen önskas senast den 30 september 2018.

För Knivsta kommuns revisorer



Eva Enskär
Ordförande

Bilaga: Revisionsrapport "Granskning av kommunens chefs- och personalförsörjning"
PwC.

Revisionsrapport

Granskning av kommunens chefs- och personalförsörjning

Knivsta kommun

Fredrik Birkeland
Sophie Karlsson

Maj 2018

Innehållsförteckning

1.	Bedömning och rekommendationer	3
1.1.	Sammanfattande bedömning	3
1.2.	Bedömning utifrån kontrollmålen	4
1.3.	Rekommendationer	5
2.	Inledning	6
2.1.	Bakgrund	6
2.2.	Syfte och revisionsfråga	6
2.3.	Revisionsmetod	7
2.4.	Avgränsning	7
3.	Granskningsresultat	8
3.1.	Inledande iakttagelser	8
3.2.	Plan för personal- och kompetensförsörjningen	9
3.3.	Det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet	12
3.4.	Kommunens rekryteringsprocess	15
3.5.	HR-kontorets stöd till chefer i HR-frågor	17
3.6.	Chefsintroduktion till nya chefer	19
3.7.	Avslutningssamtal	21
	Bilaga – Granskad dokumentation.....	25

1. *Bedömning och rekommendationer*

1.1. *Sammanfattande bedömning*

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

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har säkerställt en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning.

Vi konstaterar att det finns en medvetenhet och kunskap om personal- och rekryteringsbehovet inom verksamheterna. Det finns dock ingen dokumenterad eller fastställd kommungemensam strategi eller plan för personal- och kompetensförsörjningsarbetet och hur utmaningarna ska hanteras. HR-kontoret har däremot en aktuell handlingsplan med aktiviteter kopplat till kommunens gemensamma HR-arbete. Bland kontoren är det bara utbildningskontoret som har en kompetensförsörjningsplan. Planen uppges ligga till grund för kontorets personal- och kompetensförsörjningsarbete, men däremot sker inget aktivt arbete eller uppföljning av själva planen.

Vi ser att det pågår ett arbete på central nivå med att utveckla det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Utgångspunkten för arbetet ska, som vi förstår det, vara den kompetensförsörjningsprocess som HR-kontoret arbetat fram. Vi noterar att flertalet strategiska åtgärder/fokusområden är planerade eller under genomförande, så som ett arbete med kommunens värdegrund. HR-chefen deltar regelbundet på vartannat möte med kommunstyrelsens arbetsutskott och informerar om de olika fokusområdena.

Det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess med tillhörande rutiner och riktlinjer. Kommunen har ett gemensamt dokument där rutiner och riktlinjer för rekrytering framgår. Dokumentet täcker in alla delar av rekryteringsprocessen och innehåller stödmaterial som kan användas i rekryteringsprocessen. Hur dokumentet används beror på respektives chefs erfarenhet av att rekrytera. Personal från HR-kontoret är delaktiga i samtliga chefsrekryteringar. Även om det under intervjuer framkommer önskemål om mer stöd i medarbetarrekryteringar från den centrala HR-funktionen så ser vi att de i dagsläget bidrar till en ändamålsenlig rekrytering i den mån som resurserna tillåter.

Vi konstaterar även att chefer har ett tillräckligt internt stöd från HR-kontoret vad gäller HR-frågor, utifrån de förutsättningar som HR-kontoret har. HR-kontoret beskrivs i intervjuer generellt sett vara tillgängliga och utföra ett arbete av hög kvalitet. Vi noterar att flertalet intervjuade framhåller vikten av att stödfunktionerna växer i takt med verksamheterna.

Vi ser att det i huvudsak finns en fungerande chefsintroduktion som ger nya chefer goda förutsättningar att lyckas i chefsrollen. Det finns en kommungemensam introduktionsrutin för alla nyanställda chefer. Vi noterar att kommunen har en utbildningsplan för nya chefer (chefskörkortet), där olika utbildningsmoment ingår. Det saknas dock tydliga kommungemensamma rutiner för uppföljning för att säkerställa att nya chefer genomgår utbildningspaketet (chefskörkortet). Vi ser även att den administrativa delen i chefsintroduktionen

(t.ex. beställa datorer och behörigheter) kan effektiviseras för att underlätta för introduktionsansvariga.

Slutligen konstaterar vi att det finns rutiner och stödmaterial till avslutningssamtalen, samt att majoriteten av cheferna alltid eller oftast håller avslutningssamtal när medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension. Däremot ser vi att avslutningssamtalen inte sammanställs eller analyseras på en övergripande nivå, utan den information som framkommer stannar i regel hos närmaste chef alternativt tas vidare i chefs- eller ledningsgrupper vid behov. HR-kontoret har dock arbetat fram en kompletterande avgångsenkät som nyligen börjat användas. Enkäten är tänkt att kunna möjliggöra analys både på en kommunövergripande nivå och på kontorsnivå.

1.2. *Bedömning utifrån kontrollmålen*

Granskningen har avgränsats till att omfatta kommunstyrelsen (KS), samhällsutvecklingsnämnden (SUN), utbildningsnämnden (UN) samt socialnämnden (SN). Av tabellen nedan framgår bedömningen av de olika kontrollmålen. Grön färg innebär att kontrollmålet är uppfyllt, gul färg innebär att kontrollmålet är delvis uppfyllt och röd färg innebär att kontrollmålet är ej uppfyllt. Motivering till bedömningen av de olika kontrollmålen framgår löpande under varje avsnitt i rapporten.

Kontrollmål	KS	SUN	UN	SN
Det finns en av kommunstyrelsen och nämnderna fastställd strategi/plan för kommunens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning.				
Kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen.				
Det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess med tillhörande rutiner och riktlinjer.				
Chefer har ett tillräckligt internt stöd från HR-kontoret vad gäller HR-frågor, till exempel i rekryteringsprocessen eller i rehabiliteringsärenden.		Ej tillämpligt		
Det finns en fungerande chefsintroduktion som ger nya chefer goda förutsättningar att lyckas i chefsrollen.				
Kommunen genomför avslutningssamtal eller liknande när anställda avslutar sin anställning och sammanställer dessa samtal i syfte att bland annat få en bättre kunskap om varför anställda väljer att avsluta sin anställning.				

1.3. Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Arbeta fram en kommungemensam personal- och kompetensförsörjningsplan som sedan bryts ner i handlings- och aktivitetsplaner på nämnds nivå. I samband med detta bör en tydlig uppföljningsprocess av personal- och kompetensförsörjningsarbetet arbetas fram som säkerställer att genomförda aktiviteter utvärderas.
- Tydliggör att chefskörkortet är en obligatorisk del som ny chef i kommunen samt undersök om det är möjligt att underlätta de administrativa delarna, så som beställning av utrustning och behörigheter, i samband med att nya chefer börjar i kommunen.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Under de senaste åren har chefs- och personalförsörjningsfrågan blivit allt mer aktuell bland kommuner, landsting och regioner i Sverige. I Konjunkturinstitutets rapport Kommunbarometern våren 2016 går det till exempel att utläsa att det råder personalbrist i 8 av 10 primärkommuner. Lärare och vårdpersonal är vanliga yrkesgrupper där bristen tilltar. I SKL:s rekryteringsrapport för skolan från år 2018 framgår till exempel att behovet av gymnasielärare kommer att öka med 13 000 lärare (26 procent) fram till år 2026.

Kommunens verksamheter är arbetskraftsintensiva och personalkostnaderna för Knivsta kommun utgör en stor del av verksamhetens totala kostnader. I årsredovisningen 2017 framgår att personalomsättningen var drygt 22,1 procent under året (men då ingår även tidsbegränsade anställningar) och att antalet månadsanställda har ökat med 38 medarbetare jämfört med år 2016. Rekryteringarna har gällt både ersättning av personal som slutat såväl som nyrekryteringar.

Enligt *Mål och budget 2018* kommer verksamheterna bland annat noggrant behöva pröva tjänster vid personalavgångar om de ska/kan återbesättas eller om fördelning av arbetsuppgifterna på andra funktioner kan vara möjlig, för att klara en budget i balans. Samtidigt anges att målen för budgeten 2018 och planperioden 2019-2021 är kopplade till visionen 2025, där ett viktigt fokus är att Knivsta befolkning ska växa till 20 – 25 000 invånare. Tillväxten ska kombineras med en god kvalitet i de kommunala verksamheterna och med hållbarhet förenat med det sociala, ekonomiska och ekologiska perspektiven. Detta kommer kräva en fungerande och ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjningsprocess.

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

2.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna arbetar på ett ändamålsenligt sätt för att säkerställa kompetens inom sina respektive ansvarsområden.

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning?

2.2.1. Kontrollmål

Revisionsfrågan operationaliseras i följande kontrollmål:

- Det finns en av kommunstyrelsen och nämnderna fastställd strategi/plan för kommunens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning.
- Kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen.

- Det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess med tillhörande rutiner och riktlinjer.
- Chefer har ett tillräckligt internt stöd från HR kontoret vad gäller HR-frågor, till exempel i rekryteringsprocessen eller i rehabiliteringsärenden.
- Det finns en fungerande chefsintroduktion som ger nya chefer goda förutsättningar att lyckas i chefsrollen.
- Kommunen genomför avslutningssamtal eller liknande när anställda avslutar sin anställning och sammanställer dessa samtal i syfte att bland annat få en bättre kunskap om varför anställda väljer att avsluta sin anställning.

2.2.2. Revisionskriterier

Jämförbar praxis och lokala styrande dokument inom området för chefs- och personalförskörning.

2.3. Revisionsmetod

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier, intervjuer och en enkät som skickades ut till samtliga chefer i kommunen.

Granskad dokumentation återfinns i bilaga 1.

Inom ramen för granskningen skedde intervjuer med:

- Kommundirektör
- HR-chef
- Samhällsbyggnadschef
- Socialchef
- Utbildningschef
- Parkchef och avfallschef inom samhällsbyggnadskontoret
- Skolchef tillsammans med en rektor och en förskolechef
- Enhetschef för biståndsenheten och enhetschef för hemtjänsten

Inför intervjuerna skickades en enkät ut till samtliga chefer i kommunen som har personalansvar. Svarsfrekvensen uppgick till 76 procent, vilket motsvarar 52 personer. Syftet med enkäten var bland annat att få ett underlag inför intervjuerna samt verifiera rutiner.

2.4. Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta kommunstyrelsen, samhällsutvecklingsnämnden, utbildningsnämnden och socialnämnden.

3. Granskningsresultat

3.1. Inledande iakttagelser

3.1.1. Ansvar för personalpolitiken

Kommunstyrelsen är kommunens centrala arbetsgivarorganisation. Personalpolitiken och jämställdhet i arbetslivet ingår enligt reglementet i kommunstyrelsens ansvarsområde. Kommunstyrelsen har enligt reglementet uppdrag att utfärda riktlinjer för personalpolitik och personaladministration.

Kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen och dess arbetstagare. Bland annat ska styrelsen föra kommunens talan i mål och ärenden som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Kommunstyrelsen kan också lämna uppdrag som avses i 6 kap. 3 § lagen (2009:47) om vissa kommunala befogenheter.

I reglementet för kommunstyrelsen och nämnderna framgår även gemensamma bestämmelser, bland annat att styrelsen/nämnderna ska tillse att verksamhet styrs med fokus på god ekonomisk hushållning och hållbarhet i ett långsiktigt perspektiv. Vidare framgår att styrelsen/nämnderna ansvarar för att dess organisation är ändamålsenlig.

3.1.2. Befolkningstillväxt i Knivsta kommun

Knivsta kommun är en växande kommun och har sedan kommunstarten 2003 vuxit med i genomsnitt 2,3 procent årligen. Den 1 januari 2017 hade kommunen 17 323 invånare. Det uppges finnas ett stort intresse för att bygga bostäder i kommunen och den politiska visionen är att utveckla Knivsta tätort mot en mer stadslik karaktär. Utifrån visionen och den bostadsbrist som finns i regionen beräknas befolkningsökningen fortsätta, och det i en snabbare takt. I kommunens mål och budget för 2018 antas kommunens befolkningstillväxt fram till år 2025 uppgå till drygt 5 procent årligen. En växande befolkning i kommunen kommer öka efterfrågan på kommunal service, vilket i sin tur resulterar i ett ökat behov av fler platser i skola, vård och omsorg. I takt med att efterfrågan och behovet av kommunal service ökar kommer personalbehovet öka. Det kommer även att uppstå ett ökat rekryteringsbehov till följd av det ökade personalbehovet. Hur mycket personalbehovet ökar med beror på hur befolkningsökningen fördelar sig i de olika åldersgrupperna som verksamheterna vänder sig till, men även hur man väljer att organisera sig och vilka arbetssätt man använder. Ett ökat personalbehov i verksamheterna kommer troligen även öka personalbehovet inom de stödfunktioner som finns (till exempel HR-funktion, ekonomifunktion och IT-funktion).

Utöver volymskillnader påverkas rekryteringsbehovet även av pensionsavgångar och personalomsättning. I kommunens personalboksut för 2017 framgår att fram till år 2025 (2016 inkluderat) beräknas totalt 184 tillsvidareanställda gå i pension, med beräknad avgång vid 65 års ålder. Det motsvarar drygt en femtedel av de som idag är 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 rekryterings-

behov uppstå till följd av pensionsavgångarna. I 2017 års personalboks slut går även att utläsa att personalomsättningen i kommunen under år 2017 uppgick till 22,1 procent. Den relativt höga personalomsättningen kan till del förklaras av att tidsbegränsade anställningsformer ingår i statistiken.

3.1.3. *Våra kommenterar*

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

3.2. *Plan för personal- och kompetensförsörjningen*

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

3.2.1. *Personal- och kompetensförsörjningsläget*

Under genomförda intervjuer på kommunen framträder en bild av att personal- och kompetensfrågan är aktuell i kommunen. Nämnderna upplevs vara medvetna om läget och ha en förståelse för de utmaningar som finns. På vartannat av kommunstyrelsens arbetsutskotts möten deltar kommunens HR-chef och informerar om hur Knivsta ligger till i HR-specifika fokusområden. Kommundirektören menar i intervju att detta bidrar till en regelbundenhet i rapporteringen kring frågan till politiken.

Knivsta är en växande kommun vilket även ger effekter på personal- och kompetensförsörjningen. Flertalet intervjuade verksamhets- och enhetschefer lyfter kommunens geografiska läge som något positivt ur rekryteringssynpunkt, då upptagningsområden genom pendlingsförbindelser inkluderar både Stockholms- och Uppsalaregionen. Det påpekas att kommunens geografiska läge även innebär att kommunen konkurrerar om personal med närliggande kommuner och att lönefrågan därför upplevs som en viktig faktor.

I samtliga intervjuer förmedlas en medvetenhet kring framtida rekryteringsutmaningar, särskilt i relation till det faktum att kommunen ständigt växer. Det upplevs dock i många lägen vara svårt att beräkna exakt hur detta kommer påverka rekryteringsläget för specifika verksamheter. Intervjuade enhetschefer från socialkontoret lyfter ett nybyggt bostadshus som exempel. Det beräknades att unga som sökte efter ett första boende skulle flytta in dit, men istället var majoriteten som köpte lägenheterna över 65 år från andra kommuner, vilket påverkade äldreomsorgen i kommunen genom en ökad efterfrågan.

Samhällsbyggnadskontoret

Tf. förvaltningschef konstaterar i intervju att branschen överlag är svårrekryterad, men att det även finns skillnader i hur svårrekryterade olika yrkeskategorier är inom samhällsbyggnadsområdet. Specialkompetenser inom framförallt teknik är svårrekryterad. Det uppges även vara svårt att rekrytera projektledare med erfarenhet samt planhandläggare. Intervjuade enhetschefer menar att tjänster som rör miljö och biologi är förhållandevis lättrekryterade. Överlag upplever intervjuade chefer från samhällsbyggnadskontoret att det faktum att Knivsta kommun ligger i startgroparna för att bygga stad kan bidra till att locka till sig potentiella arbetstagare, även för de mer svårrekryterande tjänsterna.

Personalomsättningen för kontoret har varit hög under 2016 (25-30 %) men har enligt tf. samhällsbyggnadschef stabiliserats sedan dess. Framtida rekryteringar inom samhällsbyggnadskontoret behöver enligt tf. samhällsbyggnadschef behovsprövas av verksamheten i syfte att säkerställa att verksamheten har tillgång till rätt kompetens och för att inte överskrida budgetramarna.

Socialkontoret

Socialchefen uppger att de yrkeskategorier som finns i verksamheterna som tillhör socialkontoret överlag är svårrekryterade. Några yrkesgrupper är mer svårrekryterade än andra, till exempel undersköterskor, socialsekreterare med inriktning på barn samt sjuksköterskor. Det uppges även vara svårt att rekrytera chefer vilket bland annat, enligt socialchefen, kan bero på att en chefsposition innebär mycket ansvar utan motsvarande löneskillnad i kompensation.

Inom hemtjänsten beskrivs personalomsättningen vara hög och rekrytering sker kontinuerligt, vilket till viss del förklaras av att personalgruppen är relativt ung. Det framhålls av intervjuade enhetschefer att bilden av att Knivsta kommun skulle ha bra pendlarmöjligheter inte kan sägas stämma för yrken med obekväm arbetstid. Tåg och kollektivtrafik går regelbundet för de som arbetar ordinarie arbetstider, men inte för de som slutar sent på kvällen. De intervjuade enhetscheferna på socialkontoret menar att det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare även för yrkeskategorier som arbetar obekväm arbetstid. Enhetscheferna understryker att en pendlarkommun måste kunna stå sig konkurrensmässigt även för dessa yrkeskategorier.

Under 2017 ökade socialkontorets ärendemängd med 50 procent, medan bemanningen var densamma. När ärenden ökar måste kontoret ta in konsulter för att klara arbetsbördan. Socialchefen uppger att det är svårt att ersätta konsulterna med fastanställda, då kontoret har både ärendetoppar och dalar och då riskerar att ha övertalig personal. Vidare konstateras att det stundtals ansträngda rekryterings- och kompetensförsörjningsläget i kombination med att kontoret oavsett antal anställda måste verkställa beslut försvårar möjligheter till att arbeta långsiktigt.

Utbildningskontoret

Både utbildningschef och intervjuad skolchef, rektor och förskolechef anser att fritidspedagoger och musiklärare är svårrekryterade yrkeskategorier. Förvaltningschef framhåller att kontoret gärna skulle rekrytera fler förskollärare, men att det snarare handlar om en budgetmässig prioriteringsfråga snarare än att gruppen är svårrekryterad. Även om förskolelärare inte upplevs vara svårrekryterade i dagsläget uppger intervjuad förskolechef att det har blivit något svårare att rekrytera förskolelärare på sistone. Det råder en enighet bland de intervjuade att det överlag är svårare att rekrytera till mindre enheter dit anställda måste ta sig med bil.

I kommunen byggs det och planeras för förskolor och skolor vilket kommer innebära nyrekryteringar på sikt. Utbildningschef förklarar att utbildningskontoret har koll på antal nybyggen fram till år 2026. Detta underlättar i arbetet med att beräkna och få en bild av framtida rekryteringar. Utbildningschefen menar även att pensionsavgångar följs noga.

3.2.2. *Planer eller strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet*

I dagsläget finns ingen *politiskt* fastställd strategi för personal- och kompetensförsörjningsarbetet eller någon personal- och kompetensförsörjningsplan, vare sig på en kommunövergripande nivå eller på nämndsnivå. Kommundirektör förklarar i intervju att det däremot finns en pott i kommunens budget som ska användas till en aktiv personalpolitik. Budgetpotten för *aktiv personalpolitik* ligger under kommunstyrelsen och uppgår i budget 2018 till 3,8 mnkr. I intervju med HR-chefen nämns även att HR-kontoret har en framarbetad och aktuell handlingsplan för HR-arbetet som inkluderar olika aktiviteter kopplat till den kompetensförsörjningsprocess som kommunens centrala HR-arbete utgår ifrån (se mer i avsnitt 3.3.1.).

Utbildningschef och skolchef framhåller att utbildningskontoret har en personalförsörjningsplan för 2015-2020, den är dock inte politiskt fastställd. Planen ligger till grund för kontorets arbete, men de arbetar inte aktivt med den och några regelbundna och systematiska uppföljningar gör således inte. Intervjuad skolchef, rektor och förskolechef uttrycker att det kan vara värdefullt om det finns en kommungemensam plan och strategi att jobba efter och bryta ner på nämnds-/förvaltningsnivå, så att hela kommunen har en gemensam bild av hur arbetet med dessa frågor ska gå till.

Socialchefen förklarar att socialnämnden tagit fram en strategi för e-hälsa och digitalisering. Syftet med strategin är att ange verksamhetens inriktning för e-hälsa och digitalisering samt vara ett stöd i verksamhetens arbete med detta. Arbetet med digitalisering kan skapa nya arbetssätt och på så sätt vara en del i att hantera personal- och kompetensförsörjningsutmaningarna. Exempelvis har digitala lås hos kunder införts, vilket är tidseffektivt på så sätt att personal kan låsa upp med hjälp av en app. Det finns dock ingen specifik och samlad kompetensförsörjningsplan inom socialkontoret.

Intervjuad tf. samhällsbyggnadschef konstaterar att samhällsbyggnadskontoret är en relativt liten avdelning i förhållande till andra verksamheter inom kommunen. Inför rekryteringar görs en kompetensbehovsinventering, men i övrigt finns inga andra uttalade strategier eller planer för hur kompetensförsörjningen ska säkerställas framåt.

3.2.3. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet inte är uppfyllt för socialnämnden och samhällsbyggnadsnämnden, samt att kontrollmålet är delvis uppfyllt för utbildningsnämnden och kommunstyrelsen. Vi noterar att det finns en medvetenhet och kunskap om personal- och rekryteringsbehovet inom verksamheterna. Det finns dock ingen samlad, dokumenterad eller fastställd kommungemensam strategi eller plan för personal- och kompetensförsörjningsarbetet om hur utmaningarna ska hanteras. HR-kontoret har däremot en aktuell handlingsplan med aktiviteter kopplat till kommunens gemensamma HR-arbete. Bland kontoren är det bara utbildningskontoret som har en kompetensförsörjningsplan. Planen uppges ligga till grund för kontorets personal- och kompetensförsörjningsarbete, men däremot sker inget aktivt arbete eller uppföljning av själva planen.

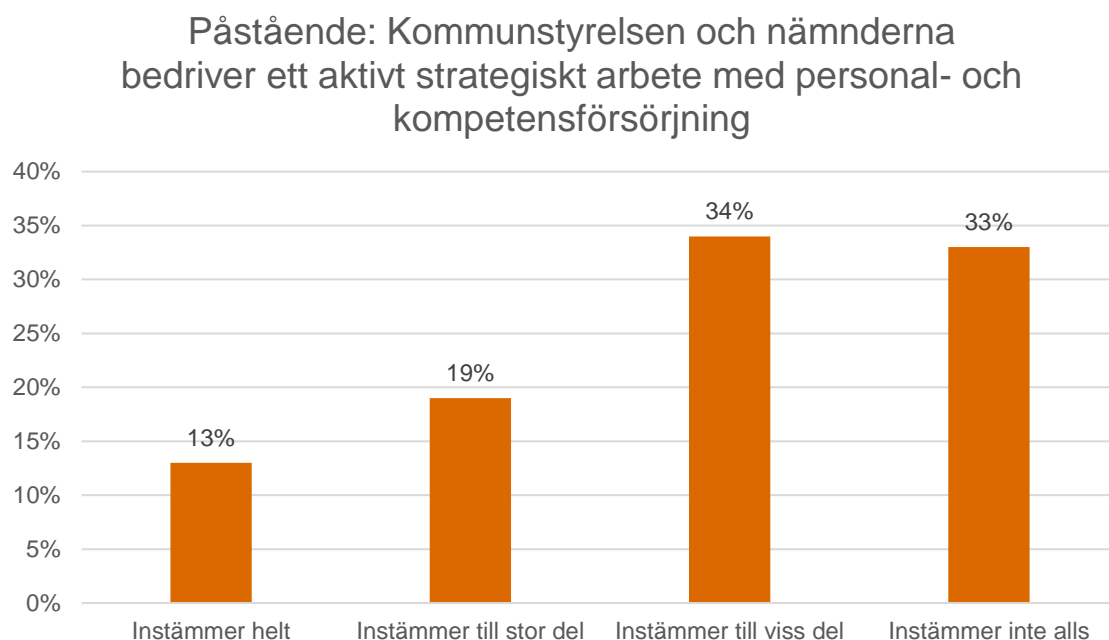
3.3. Det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet

Kontrollmål: Kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen.

3.3.1. Kommunens strategiska arbete

I den enkät som skickades ut till kommunens samtliga chefer svarade cirka två tredjedelar av cheferna att de inte instämmer alls eller endast till viss del i påståendet att kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Nästan en tredjedel instämmer helt eller till stor del i påståendet.

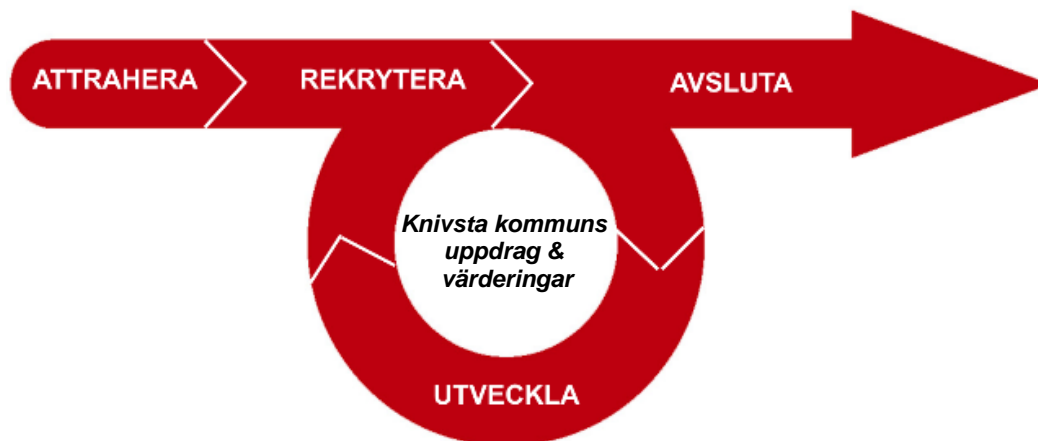
Diagram 1. Enkätresultat: Bedrivs ett tillräckligt strategiskt arbete?



Kommunens HR-chef framhåller att HR-kontoret har en handlingsplan med aktiviteter kopplade till det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Tanken är att aktiviteterna ska vara fördelade över året så att arbetsbelastningen för HR-kontoret är realistisk utifrån att HR-kontoret även har en operativ roll. Det faktum att HR-kontoret enligt HR-chefen har en hög arbetsbelastning samtidigt som det finns ett behov av ytterligare en HR-partner medför att akuta ärenden måste prioriteras när de uppkommer. Detta leder i sin tur till att det strategiska arbetet blir lidande. HR-chefen menar att det strategiska arbetet är väsentligt för att arbetsmiljön och kompetensförsörjningen ska vara hållbar. Vidare förklarar HR-chefen att det vid granskningstillfället pågår ett arbete med att utveckla det strategiska arbetet. Som en del i detta har en kompetensförsörjningsprocess, en s.k. "medarbetarloop" arbetats fram. Kompetensförsörjningsprocessen är tänkt att illustrera de väsentliga delar som finns i processen. Dessa delar är *attrahera, rekrytera, utveckla* samt *avsluta*. Tanken är att dela in det strategiska arbetet i dessa fyra delar, som

alla ska utgå från kommunens uppdrag och värderingar. Den tidigare nämnda handlingsplanen delas upp i dessa fyra steg.

Figur 1. Medarbetarloop



Varje del i kompetensförsörjningsprocessen har olika fokusområden som HR-kontoret ska driva under 2018 och 2019. Exempel på fokusområden under 2018 är arbetstidsfrågan med *Heltid som norm* samt ett värdegrundsarbete som har påbörjats i kommunen.

3.3.1.1. Arbetsgivarvarumärket

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

I den enkät som PwC har skickat ut till samtliga chefer i Knivsta kommun framgår att 28 procent av de tillfrågade upplever kommunens arbetsgivarvarumärke som starkt, medan 42 procent upplever det som neutralt. 13 procent upplever varumärket som svagt medan cirka 15 procent har svarat att de inte vet eller är osäkra på hur de upplever arbetsgivarvarumärket.

Den varierade bilden av kommunens arbetsgivarvarumärke bekräftas under intervjuer. Intervjuade enhetschefer på socialkontoret menar att kommunen till viss del har ett arbetsgivarvarumärke och till viss del inte. De märker att flertalet utomstående som söker sig till kommunen lockas av det faktum att kommunen är en tillväxtkommun. Samtidigt upplever de inte att någon specifik arbetsmetod eller liknande kan kopplas till kommunen. Enligt kommundirektören handlar Knivsta kommuns arbetsgivarvarumärke om att de har ett gott rykte som arbetsgivare, ligger strategiskt bra till och att kommunen växer. Samtidigt menar kommundirektören att kommunen måste bli bättre på att kommunicera vad Knivsta kommun står för. Även utbildningschefen upplever att varumärket är tydligt men att det kan kommuniceras bättre.

HR-chefen ser att det i grunden finns ett starkt arbetsgivarvarumärke men instämmer i att det måste konkretiseras och kommuniceras utåt. Det finns en bild av att många anställda har en tydlig idé om vad kommunens arbetsgivarvarumärket är, men att de har svårt att formulera det. HR-chefen menar att i arbetet med att konkretisera arbetsgivarvarumärket är det viktigt att personalen känner igen sig i den beskrivning som tas fram, det i sin tur ger goda ambassadörer för kommunen som arbetsgivare.

3.3.2. Nämndernas arbete - Socialkontoret

Både förvaltningschef och intervjuade enhetschefer menar att det är svårt att bedriva ett aktivt strategiskt rekryteringsarbete inom verksamheten till följd av att resurserna som finns inom socialkontoret i stor utsträckning arbetar operativt. Förvaltningschefen menar att kontoret brottas med problematiken kring hur de ska kunna stå sig mot andra arbetsgivare när de av ekonomiska skäl behövt skala ner verksamheten.

I dagsläget finns ett avtal med Uppsala universitet där socialkontoret tar emot sjuksköterskestudenter för verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Det pågår diskussioner kring att starta upp ett vård- och omsorgscollege¹ i kommunen, inom vilket undersköterskor kan utbildas och på så sätt bidra med kompetens till socialkontorets verksamheter. Kommunen har även tillsammans med andra kommuner inom Region Uppsala arbetat fram ett kompetensutvecklingshjul för socialsekreterare, vilket ses som en del i det strategiska arbetet för att bibehålla socialsekreterare.

Slutligen lyfter socialchefen att socialkontoret har en dialog med HR-kontoret kring framtida strategiska arbete på området med hänsyn till att organisationen är avskalad.

3.3.3. Nämndernas arbete – Utbildningskontoret

Utbildningskontoret har en personalförsörjningsplan som uppges ligga till grund för kontorets arbete, men det sker inga regelbundna och systematiska uppföljningar av själva planen. I intervjuerna framkommer att utbildningskontoret bedriver olika aktiviteter för att stärka personal- och kompetensförsörjningen. Bland annat deltar kontoret på Uppsala universitets kontaktdagar samt bedriver verksamhetsförlagd utbildning i samarbete med universitetet.

Under intervju med representanter från utbildningskontoret framförs att utbildningskontoret i framtiden behöver tänka annorlunda kring yrkesroller och karriärmöjligheter. Detta är något som i dagsläget diskuteras på skolledarmöten och inom de centrala och lokala samverkansgrupperna. Kontoret bedriver även ett utvecklingsarbete kopplat till digitalisering och ser bland annat att digitalisering kan kopplas till formativ bedömning, kollegialt lärande och förändrade arbetssätt. Även kommunens medarbetarenkät lyfts fram som viktig i det strategiska arbetet för utbildningskontoret, då den kan bidra till att identifiera åtgärder för att stärka t.ex. arbetsgivarvarumärket.

Ett utvecklingsområde som lyfts fram i intervju med skolchef, rektor och förskolechef är att arbeta mer med samordnade rekryteringar istället för att varje rektor och förskolechef ska rekrytera själva.

¹ Vård- och omsorgscollege är namnet på en certifierad samverkan mellan arbetsgivare, fackliga organisationer och utbildningar som tillsammans syftar till att skapa attraktiva och moderna verksamheter med hög kvalitet. Samverkan finns på lokal och regional nivå, och utgår från tio kvalitetskriterier.

3.3.4. *Nämndernas arbete – Samhällsbyggnadskontoret*

Samhällsbyggnadschefen uppger att kontoret är relativt litet och till stor del består av olika specialistfunktioner. Nyrekryteringar sker utifrån en kompetensbehovsinventering. Rekrytering sker både genom traditionella kanaler, men även genom sociala medier. Kontoret står inte på några arbetsmarknadsrelaterade mässor. Enhetschefer på samhällsbyggnadskontoret framför att olika aktiviteter, så som deltagande på arbetsmarknadsmässor, har diskuterats inom kontoret men att det är svårt att prioritera den typen av aktiviteter i det vardagliga arbetet.

3.3.5. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och nämnderna. I den enkät som skickades ut till kommunens samtliga chefer svarade cirka tvåtredjedelar av cheferna att de inte instämmer alls eller endast till viss del i påståendet att kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Under intervjuerna har vi dock förstått att det pågår ett arbete med att utveckla den strategiska personal- och kompetensförsörjningen. Utgångspunkten för arbetet ska, som vi förstår det, vara den kompetensförsörjningsprocess som HR-kontoret arbetat fram. Vi noterar att flertalet strategiska åtgärder/fokusområden är planerade eller under genomförande, så som ett arbete med kommunens värdegrund. HR-chefen deltar regelbundet på vartannat möte med kommunstyrelsens arbetsutskott och informerar om de olika fokusområdena. HR-kontoret har även en framarbetad handlingsplan med tidsatta aktiviteter som följs upp månatligen.

Vi ser att det bedrivs ett strategiskt arbete inom utbildnings-, social- och samhällsbyggnadskontoret i förhållande till verksamheternas storlek, men att det finns ett behov av att samla och strukturera de strategiska åtgärderna och dess önskvärda effekter i ett dokument för att underlätta uppföljning och utvärdering av ifall de åtgärder som vidtas eller genomförs är tillräckliga eller i rätt riktning (se även bedömning av kontrollmål 1).

3.4. *Kommunens rekryteringsprocess*

Kontrollmål: Det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess med tillhörande rutiner och riktlinjer.

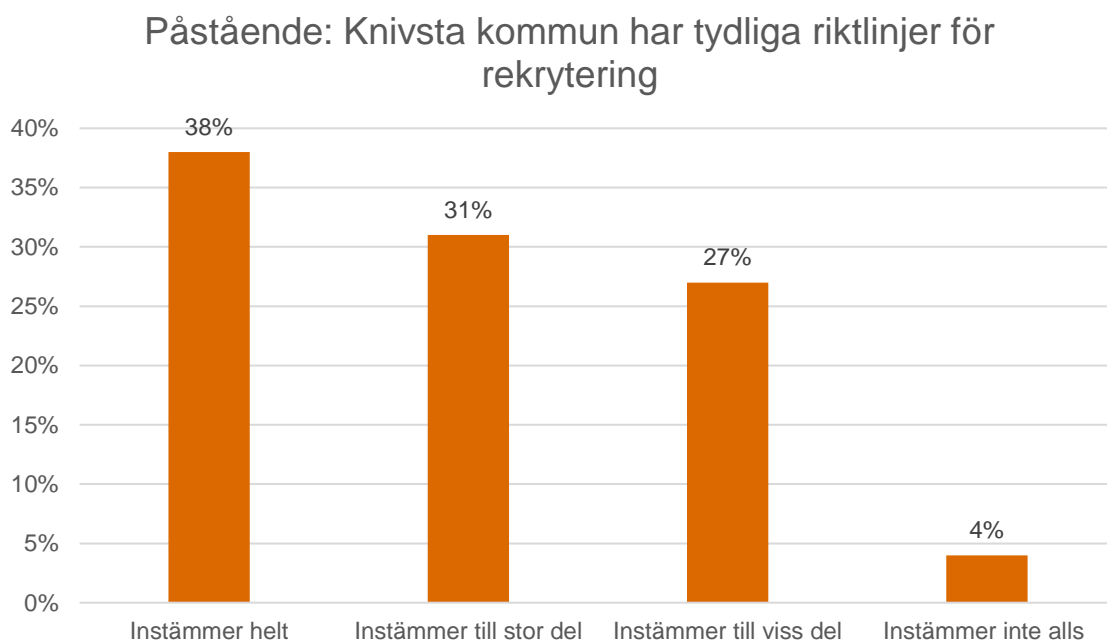
Det finns ett gemensamt rekryteringsdokument som beskriver rekryteringsprocessen i Knivsta kommun (daterat 2017-05-04). Dokumentet återfinns på kommunens intranät, Navet, och samtliga intervjuade känner till det. Rekryteringsdokumentet innehåller riktlinjer för de delprocesser Knivsta kommun använder sig av, exempelvis upprättande av kravprofil, kallelse till intervju och referenstagning. Ett separat avsnitt för chefsrekrytering finns också. I bilagor till rekryteringsdokumentet finns stödmaterial i form av exempelvis förslag på intervjufrågor, utvärdering av intervjusituationen och referenstagning.

I den enkät som PwC skickat ut är det en övervägande del av de tillfrågade som anser att kommunen har riktlinjer för rekrytering (nästan 80 procent). Cirka 17 procent av cheferna svarar att de inte vet om det finns riktlinjer för rekrytering. Tre procent av cheferna svarar att kommunen inte har riktlinjer för rekrytering.

I intervjuer framkommer att det varierar i vilken utstäckning och på vilket sätt rekryteringsdokumentet används. Intervjuade på socialkontoret och utbildningskontoret framför exempelvis att de känner till dokumentet och tycker att det är bra att det finns, men att de känner sig tillräckligt trygga i rekryteringsprocessen och använder dokumentet som ett uppslagsverk om de är osäkra på något.

När det kommer till rekryteringsprocessen som sådan instämmer nästan 70 procent av de tillfrågade i enkäten helt eller till stor del i påståendet om att det finns en tydlig rekryteringsprocess. 27 procent svarar att de instämmer till viss del, medan enbart 4 procent svarar att de inte instämmer alls.

Diagram 2. Enkätresultat: Det finns en tydlig rekryteringsprocess i Knivsta kommun



HR -chef beskriver i intervju att ett av utbildningsmomenten för kommunens chefskörkort behandlar rekryteringsprocessen. Det är HR-kontoret som håller i momentet om rekrytering.

Enligt HR-chefen är HR-kontoret delaktiga i alla chefsrekryteringar som sker, medan rekryterande chefer i respektive verksamhet hanterar övriga rekryteringar. Flertalet intervjuade lyfter önskemål om stöd från HR-kontoret även i rekryteringar av medarbetare, till exempel kvalitetssäkring av annonser.

Utmaningarna i rekrytering varierar mellan kontoren. Utbildningskontoret uppger exempelvis att deras rekryteringar till stor del sker under sommarmånaderna, då verksamheten är läsårsbaserad. Från utbildningskontorets sida uttrycks en önskan om en samordnad rekrytering för kontoret, till exempel att flera förskolor eller skolor rekryterar tillsammans.

Det framgår av intervjuerna att det varierar huruvida sociala medier används i rekryteringssammanhang. Kommundirektören uppger att kommunen blivit bättre på att synas på sociala medier i rekryteringssammanhang via den kommungemensamma

Facebooksidan och LinkedIn. Det varierar även i vilken utsträckning kontoren deltar på arbetsmarknadsdagar i rekryteringssyfte.

3.4.1. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet som uppfyllt. Kommunen har ett gemensamt dokument där rutiner och riktlinjer för rekrytering framgår. Dokumentet täcker in alla delar av rekryteringsprocessen och innehåller stödmaterial som kan användas i rekryteringsprocessen. Hur dokumentet används beror på respektives chefs erfarenhet av att rekrytera. En övervägande del av de tillfrågade i den enkät som skickats ut till kommunens chefer känner till rekryteringsdokumentet.

Personal från HR-kontoret är delaktiga i samtliga chefsrekryteringar. Nyanställda chefer får i sin tur genomgå utbildning där rekrytering ingår som ett delmoment. Även om det under intervjuer framkommer önskemål om mer stöd i medarbetarrekryteringar från den centrala HR-funktionen så ser vi att de i dagsläget bidrar till en ändamålsenlig rekrytering i den mån som resurserna tillåter.

3.5. *HR-kontorets stöd till chefer i HR-frågor*

Kontrollmål: Chefer har ett tillräckligt internt stöd från HR-kontoret vad gäller HR-frågor, till exempel i rekryteringsprocessen eller i rehabiliteringsärenden.

HR-kontoret i Knivsta kommun består av en HR-chef, två HR-partners samt en HR-assistent (fyra heltidstjänster). Enligt HR-chefen är HR-kontorets uppgift att:

- genom ett konsultativt arbetssätt stödja kommunledning och chefer i en decentraliserad organisation,
- leda utvecklingen av en samlad personalpolitik i kommunens organisation samt
- erbjuda behovsanpassat stöd och rådgivning i samtliga förekommande personalärenden.

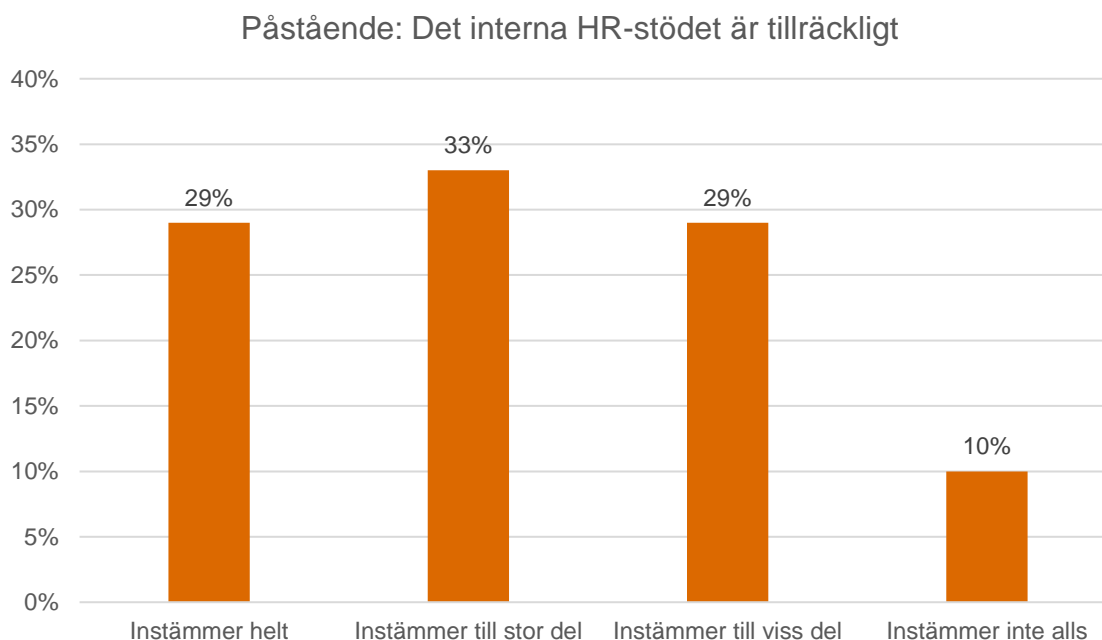
HR-kontoret beskrivs vara såväl en expert- som en stödfunktion för Knivsta kommuns verksamheter i personalfrågor som omfattar bland annat arbetsrätt, rekrytering, lönebildningsfrågor med lönerrevisioner, proaktiv och reaktiv arbetsmiljö inkluderat hälsofrågor. Utöver det svarar HR-kontoret för att ta fram och implementera regelverk och därtill hörande handlingsplaner kring exempelvis mångfald, diskriminering och lönekartläggningar, som alla är reglerade i lagstiftningen.

De anställda inom HR-kontoret är relativt nya, tre av fyra medarbetare har börjat under det senaste året. Av intervjuerna framkommer att den nya konstellationen och HR-organisationen överlag upplevs som både tillgänglig och håller hög kvalitet. HR-kontorets personal beskrivs i intervjuerna som engagerade och med en vilja att vidareutveckla HR-processerna inom kommunen. Strukturen där HR-partners är knutna till olika områden ses som värdefull, en enhetschef menar exempelvis att det gör att ingen fråga upplevs som för liten att ställa. Att kontoret numera har en HR-assistent anses även av flera intervjuade ha bidragit till en mer tillgänglig HR-funktion.

Bilden som ges i intervjuerna överensstämmer till stor del med vad som framkommer i enkätresultatet. Drygt 60 procent upplever att HR-stödet är tillräckligt, medan cirka 40

procent upplever att HR-stödet är tillgängligt endast till viss del eller inte alls. I intervjuerna uppges det bero på att HR-funktionen i sin nuvarande form är relativt ny, samt att kommunen generellt sett har en relativt begränsad stödfunktionsorganisation.

Diagram 3. Enkätresultat: Det interna HR-stödet.



Utifrån intervjuerna finns en bild av att HR-kontoret erbjuder ett tillräckligt stöd utifrån de resurser som finns tillgängliga, samtidigt finns en önskan från en del intervjuade om än mer hjälp och stöd i HR-relaterade frågor och processer. Enhetschefer på socialkontoret skulle till exempel önska mer stöd och avlastning av HR-kontoret i rekryteringsprocessen. De skulle även önska stöd i arbetet med personalgrupper där det är osämja istället för att direkt vända sig till företagshälsovården, ett sådant stöd uppges ha funnits tidigare i form av en hälsostategi. Även intervjuad skolchef, rektor och förskolechef skulle önska stöd i arbetet med personalgrupper som har konflikter. Det kan i dagsläget använda sig av företagshälsovården, men det uppges vara ett dyrt alternativ.

Enligt HR-chefen skulle HR-kontoret behöva ha ytterligare en HR-partner för att täcka det behov som finns i kommunen och för att växa i takt med att kommunen gör det. Flertalet intervjuade framhåller vikten av att stödfunktionerna växer i takt med verksamheterna.

3.5.1. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som uppfyllt. Under intervjuer framkommer att HR-kontoret är tillgängliga och anses utföra ett arbete av hög kvalitet. Strukturen där HR-partners är knutna till olika områden är uppskattad. Visserligen konstateras det under intervjuerna att mer stöd av HR-kontoret i vissa fall skulle önskas. Samtidigt uppges att det stöd som erbjuds är tillräckligt och tillgängligt utifrån de resurser som HR-kontoret har. Vi noterar att flertalet intervjuade framhåller vikten av att stödfunktionerna växer i takt med verksamheterna. Kontrollmålet är ej tillämpligt för nämnderna då den centrala HR-funktionen tillhör kommunstyrelsekontoret under kommunstyrelsen.

3.6. Chefsintroduktion till nya chefer

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

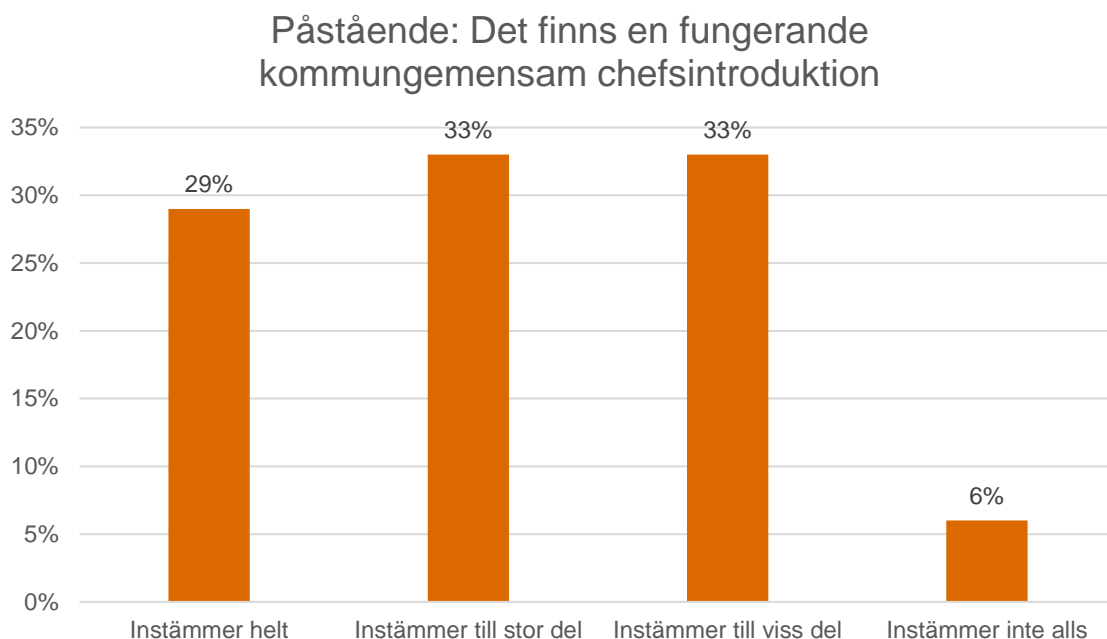
I Knivsta kommun finns en introduktionsrutin för alla nyanställda chefer (daterad 2016-06-29). Den innehåller bland annat riktlinjer för förberedande introduktion, introduktion tillsammans med närmaste chef samt informationsdelar inom olika specialfunktioner. Dessa ska bokas in av ansvarig för introduktionen. På kommunen finns även en gemensam introduktionsdag för alla nyanställda som hålls två gånger per år, en dag vilken även nyanställda chefer deltar. Utöver detta arbetar Knivsta kommun med en utbildningsplan för alla nya chefer, ett så kallat *chefskörkort*. Till chefskörkortet hör olika utbildningsdelar som ämnar ge nya chefer grundkunskaper som ingår i rollen som chef. Utbildningsdelarna omfattar bland annat arbetsmiljö och hälsa, ekonomi och rekrytering. I intervju med utbildningschefen framkommer att utbildningskontoret även ingår i en mentorsbank tillsammans med en handfull kringliggande kommuner. Tanken är att nya chefer ska komma i kontakt med mer erfarna chefer/kollegor genom ett mentorskap.

Intervjuade chefer på socialkontoret och utbildningskontoret uppger att de använder sig av chefsintroduktionsmallen när de tillsätter nya chefer. Introduktionen för nya chefer upplevs numera som tydlig utifrån vad som framkommer i intervjuerna. I intervju med skolchef, rektor och förskolechef lyfts det fram att det även vore önskvärt med en separat och särskild chefsintroduktion för utbildningskontoret. Enhetschefer på socialkontoret berättar att de försöker boka in delmomenten i chefskörkortet så att de faller som en naturlig uppföljning till chefsintroduktionen.

I intervjuerna framkommer att det är tidskrävande och kräver en del administrativt arbete med att få inloggningsuppgifter och behörigheter till olika system, datorer samt telefoner till nya chefer. De intervjuade menar att den första tiden som ny chef eller anställd i kommunen är kritisk för vilket intryck som kommunen ger, vilket hänger ihop med kommunens arbetsgivarvarumärke. Flertalet intervjuade chefer önskar att det skulle finnas ett färdigt introduktionspaket att beställa till nya chefer som standard. I dagsläget uppges att t.ex. storlek på datorskärm, kapacitet på hårddisk och färg på mobilen måste bestämmas av respektive chef som är ansvarig för introduktionen av den nya chefen. Enklast vore, enligt de intervjuade, om det fanns ett standardpaket och att tilläggsbeställningar görs om det finns särskilda behov.

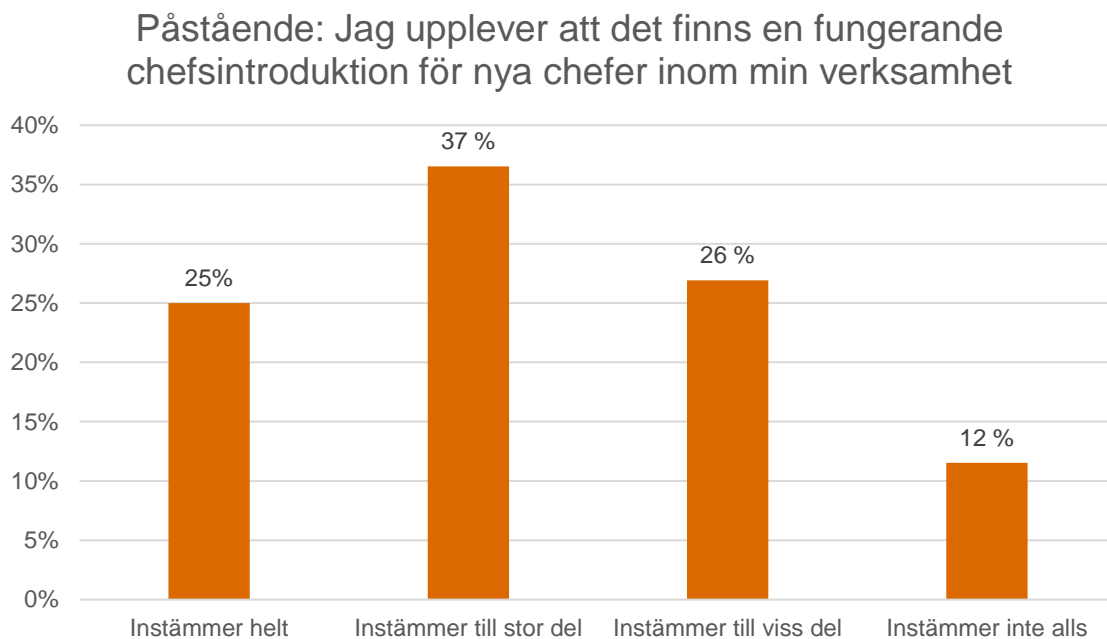
I den enkät som PwC skickat ut uppger 62 procent att det finns en helt eller till stor del fungerande kommungemensam chefsintroduktion. Ungefär en tredjedel av respondenterna svarar att de instämmer till viss del.

Diagram 4. Enkätresultat: Kommungemensam introduktion till chefer.



När det kommer till chefsintroduktion inom verksamheterna är enkätresultatet liknande. 61 procent av respondenterna menar att deras respektive verksamheters chefsintroduktion är fungerande eller till stor fungerande.

Diagram 5. Enkätresultat: Chefsintroduktion inom verksamheter.



I enkäten gavs även möjlighet att lämna kommentarer kring chefsintroduktionen. Utav dessa framgår åsikter om att den under ett år utspridda introduktionen innebär att tillräckligt med information inte ges i början av tjänsten.

När det kommer till chefskörkortet menar flera intervjuade att upplägget hade kunnat vara bättre. I dagsläget börjar utbildningsdelarna två gånger per år vilket gör att glappet

blir stort mellan anställningens början och start av utbildningsdelar för vissa chefer. Det råder även delade meningar bland intervjuade kring huruvida chefskörkortet är obligatoriskt eller inte, vissa menar att det är obligatoriskt medan andra är av uppfattningen att det endast är rekommenderat att gå dessa utbildningar.

För att tydliggöra chefsuppdraget använder sig Knivsta kommun av mallar där det framgår vad nyanställd chef ansvarar för, såsom arbetsmiljöansvar och personalansvar, samt vad det innebär. Denna mall ska skrivas under av chefen.

I intervjuerna framkommer att de chefsmöten som hålls kvartalsvis är uppskattade. Syftet med dessa möten är att chefer ska kunna nätverka inom kommunen, ge gemensam information och utbilda cheferna i kommunövergripande frågor. Flertalet intervjuade tycker att mötena hålls i lagom utsträckning med tanke på att chefer har mycket att göra. De ämnen som diskuteras beskrivs även som relevanta.

3.6.1. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och nämnderna. Vi konstaterar utifrån intervjuer att kommunen har en introduktionsrutin för alla nyanställda chefer, vilken bland annat innehåller riktlinjer för introduktion tillsammans med närmaste chef. Andelen i enkätsvaren som upplever chefsintroduktionen, både den kommungemensamma och den inom verksamheten, som tillfredställande är cirka 60 procent. Vi har även tagit del av de mallar som kommunen använder sig av för att tydliggöra chefsuppdraget. Vi noterar att kommunen har en utbildningsplan för nya chefer kallat chefskörkortet, där en rad utbildningsmoment ingår. I intervjuer framkommer att chefsintroduktionen utifrån intervjuerna numera upplevs som tydlig, dock saknas tydliga kommungemensamma rutiner för uppföljning för att säkerställa att nya chefer genomgår utbildningspaketet (chefskörkortet).

I intervjuerna noteras att förberedelserna till introduktionen vad gäller att beställa inloggningsuppgifter och behörigheter i system, telefon och datorer för nya chefer i dagsläget inte fungerar tillräckligt effektivt. Vi konstaterar även att det kan förekomma större glapp mellan när en chef börjar och när utbildningsmomentet i chefskörkortet börjar. Detta lyfts i både enkät och intervjuer som problematiskt. I anslutning till detta ser vi det även som viktigt att kommunen tydliggör huruvida chefskörkortet är obligatoriskt eller inte, då det i intervjuer framkommer olika uppfattningar kring detta.

3.7. *Avslutningssamtal*

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

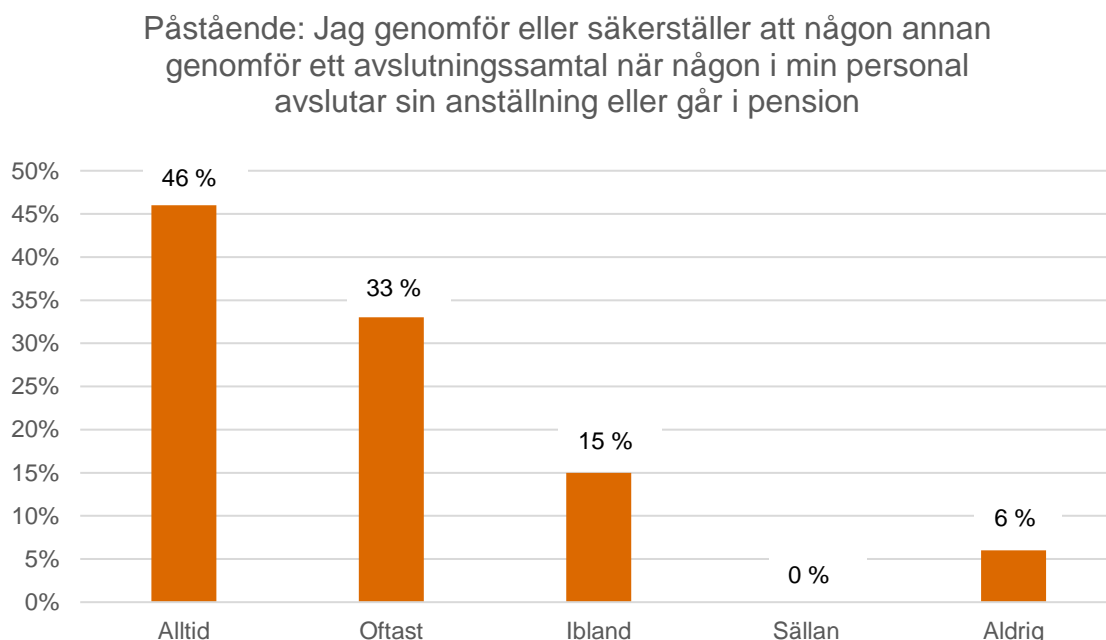
Ett avslutningssamtal är ett samtal som en chef eller annan person, t.ex. en HR-konsult, kan ha med en anställd som avslutar sin anställning. Syftet med avslutningssamtal kan vara att fånga in åsikter och synpunkter som kan få verksamheten eller organisationen att utvecklas och förbättras, att få ett gott avslut på anställningen och att lägga grunden för en fortsatt kontakt (t.ex. om det är en person med många och bra kontakter). De som avslutar sin anställning fortsätter också indirekt vara ambassadörer för arbetsgivaren, eftersom personer som har avslutat sin anställning kan lyfta fram sin tidigare arbetsplats som bra

eller dålig i olika sammanhang. Av denna anledning är 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 kan därför vara en viktig del i utvecklingen av en arbetsplats.

I Knivsta kommun finns en *checklista vid avslut av anställning* som ska fyllas i, skrivas under av närmaste chef och sedan skickas till HR-kontoret. Av checklistan framgår bland annat att avgångssamtal ska erbjudas samt att det finns en mall för samtal på intranätet. Den framtagna mallen för avslutningssamtal är övergripande för alla verksamhetsområden och innehåller 22 stycken övergripande frågor.

I genomförda intervjuer uppger samtliga chefer att de erbjuder anställda som slutar avslutningssamtal. Det finns däremot en delad bild av ifall det är uttalat att avslutningssamtal alltid ska erbjudas eller ifall det är upp till varje chef om det ska hållas eller inte. Denna bild bekräftas i resultatet från den enkät som PwC skickat ut till kommunens chefer. Mer än var tredje chef uppger i sina svar i enkäten att det inte är uttalat att avslutningssamtal ska hållas eller att de är osäkra på om det är uttalat eller ej. I enkäten uppger dock nästan fyra av fem chefer att de oftast eller alltid genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när en anställd slutar. Ungefär 15 procent uppger att de bara gör det ibland, medan sex procent av cheferna uppger att de aldrig genomför avslutningssamtal. Vi ser inga större skillnader mellan de olika kontoren i enkätresultatet.

Diagram 6. Enkätresultat: Genomförande av avslutningssamtal.



² En jämförelse kan göras med marknadsföringsmetoden ”word of mouth” eller ”buzz marketing” som är en sorts marknadsföringsmetod som förlitar sig på att nöjda kunder (i detta fall 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).

På socialkontoret får medarbetare som avslutar sin anställning själv ta ställning till om de vill ha ett avslutningssamtal eller inte, men cheferna uppmuntrar till avslutningssamtal enligt intervjuade enhetschefer från socialkontoret. De intervjuade framhåller en samlad bild av att avslutningssamtalen är ett bra sätt för att sätta punkt för samarbetet, men även som en möjlighet för chefen att få kunskap kring vad som kan förbättras.

Det finns ingen rutin för hur det som framkommer under avslutningssamtalen ska tas vidare inom kommunen. Några intervjuade tror att det som framkommer oftast stannar hos närmaste chef, medan en del menar på att delar från samtalen kan lyftas vidare upp till ledningsgruppsnivå eller till arbetsplatsträffar beroende på vad som framkommer.

HR-kontoret begär inte in någon dokumentation från avslutningssamtalen, men för att kunna få en bättre bild av varför anställda väljer att avsluta sin anställning samt av hur upplevelsen har varit som anställd i kommunen har en avslutningsenkät arbetats fram. Enkäten är digital och innehåller frågor kring orsaken eller orsakerna till varför den anställda slutar. Vidare innehåller enkäten frågor kring ett antal olika områden så som anställningen, arbetsmiljön, utveckling och arbetsplatsens kultur.

Avslutningsenkäten startades upp under januari 2018 enligt kommunens HR-chef. Vidare uppger HR-chefen att det är respektive chef som ansvarar för att enkätlänken lämnas ut när anställd avslutar sin anställning. Hittills har enkäten inte fått in tillräckligt många svar för att analyser ska kunna göras, men tanken är att analys framöver ska kunna göras både på kommunövergripande nivå och på kontorsnivå enligt HR-chefen. I de övriga intervjuerna framkommer att avslutningsenkäten inte är känd ännu.

3.7.1. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Vi konstaterar att det finns en checklista för avslut av anställning där det framgår att avslutningssamtal ska hållas. Checklistan ska signeras av närmaste chef och skickas in till HR-kontoret. Det framgår även av checklistan att det finns stödmaterial till avslutningssamtalen i form av en mall med frågor. Enkätresultatet och intervjuerna ger en samstämmig bild av att majoriteten av cheferna oftast eller alltid erbjuder avslutningssamtal när en anställd avslutar sin anställning. Däremot ser vi att flertalet chefer inte upplever att det är tydligt att avslutningssamtal ska erbjudas eller är osäkra på om det är uttalat eller ej.

Det finns förvisso ingen kommunövergripande rutin för hur eller om avslutningssamtalen ska dokumenteras och hur dokumentationen ska hanteras. Utifrån intervjuerna ser vi dock att det som framkommer i avslutningssamtalen vid behov tas vidare till ledningsgruppsnivå, till arbetsplatsträffar eller annat lämpligt forum beroende på vad som framkommer i samtalet.

Vi ser positivt på att en avslutningsenkät har arbetats fram och nyligen börjat användas i kommunen. Det noteras dock att den inte verkar vara helt känd inom organisationen, varför det vore bra att tydligare kommunicera vilket ansvar som cheferna har vad gäller att skicka ut länken till enkäten. Detta skulle till exempel kunna tydliggöras genom att checklistan för avslut av anställning kompletterades med avslutningsenkäten.

Maj 2018

Fredrik Birkeland

Projektledare

Peter Alm

Uppdragsledare

Bilaga – Granskad dokumentation

- Mål och budget 2018 (beslutat i kommunfullmäktige 2017-06-15)
- Personalbokslut 2017 (version daterad 2018-03-07)
- Reglemente för kommunstyrelse och nämnder i Knivsta kommun (antagen av kommunfullmäktige 2015-02-15)
- Avgångssamtal – mall, Knivsta kommun
- Avslutningsenkät, Knivsta kommun
- Checklista vid avslut av anställning (daterad 2017-10-30)
- Mall för chefsuppdrag – förvaltning respektive resultatenhet
- HR-kontorets handlingsplan för 2018
- Rutin/checklista för introduktion av nya chefer (daterad 2016-06-29)
- Rutin/checklista för introduktion för nyanställda medarbetare
- Personalpolitik för Knivsta kommun (reviderad 2016-11-12)
- Resultatrapport från medarbetarundersökningen 2016
- Riktlinjer för rekryteringsprocessen med bilagor (daterad 2017-05-04)
- Socialnämndens program och plan för e-hälsa och digitalisering (antagen av socialnämnden 2017-11-16)
- Utbildningskontoret personalförsörjningsplan 2015-2020