



ÖREBRO

ÖREBRO KOMMUN
Stadsrevisionen

2018-09-27

Till
Kommunstyrelsen, grundskolenämnden, tekniska
nämnden samt vård- och omsorgsnämnd Väster
Kommunfullmäktiges presidium för kännedom

Revisionsrapport ” Granskning av personalförsörjning”

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Örebro kommun har PwC granskat kommunens arbete med personalförsörjning. Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga: *Är kommunstyrelsens organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen ändamålsenlig?*

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsens organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen till viss del är ändamålsenlig.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

- Mål och strategier finns utformade för personalförsörjningen.
- En ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen finns. Dock visar granskningen att det finns brister i det HR- stöd som cheferna erhåller.
- Det sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning men detta utbyte behöver utvecklas ytterligare.
- Etablerade samarbeten finns mellan universitetet samt högskolor och de granskade nämnderna utom tekniska nämnden som i nuläget saknar ett samarbete.
- Det pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare men att det krävs ytterligare åtgärder för att succesivt stärka varumärket.

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att en analys genomförs av dokumentet ”*Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020*” för att säkerställa att de åtgärder som dokumentet innehåller får önskad effekt. Denna utvärdering bör ligga till underlag för det fortsatta arbetet bortom år 2020.



ÖREBRO

ÖREBRO KOMMUN
Stadsrevisionen

2018-09-27

- Att planeringen för personalförsörjningen ges ett långsiktigt perspektiv upp mot 10 – 15 år för att på så sätt skapa handlingsberedskap inom organisationen samt i kontakterna med exempelvis universitet och högskolor när det gäller behov av utbildningsplatser.
- Att de synpunkter som framkommit i samband med vår enkätundersökning beaktas inom ramen för det fortsatta personalstrategiska arbetet bla avseende förutsättningar för chefer samt arbetsmiljöaspekterna.
- Att plattformar för erfarenhetsutbyte mellan och inom förvaltningarna utvecklas.
- Att kommunens varumärke som arbetsgivare ges ökad prioritet i det fortsatta arbetet med personalförsörjning.
- Att samarbetet mellan kommunen och universitet samt högskolor fördjupas inom relevanta verksamhetsområden.
- Att en avstämning sker med förvaltningarna vilken servicenivå som är rimlig med hänsyn till verksamhetens behov respektive HR-avdelningens förutsättningar att kunna ge ett adekvat stöd.
- Att avgångssamtal/avgångsenkäter bör genomföras i samband med att medarbetare och chefer väljer att avsluta sin anställning samt att denna information aggregeras och blir ett underlag till det utvecklingsarbete som pågår genom ARUBA-modellen.

Vi emotser styrelse och nämnders yttrande över denna skrivelse och bilagd rapport senast 2019-01-21.

Britta Bjelle
Ordförande

Lars Östring
Revisor

Revisionsrapport

Granskning av personal- försörjning

Örebro Kommuns revisorer

Projektledare
**Carl-Gustaf Folke-
son**, certifierad kom-
munal revisor

Projektmedarbetare
Petra Ribba
Revisionskonsult

Cornelia Pethrus
Revisionskonsult

Emma Ekstén
Revisionskonsult

September 2018

Innehåll

1.	Sammanfattning och revisionell bedömning	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	4
2.3.	Avgränsning och metod.....	4
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Inledande iakttagelser	6
3.1.1.	HR-avdelningens ansvarsområde och uppdrag	6
3.1.2.	Nämndernas ansvar	6
3.2.	Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?	6
3.2.1.	Iakttagelser	6
3.2.2.	Bedömning.....	7
3.3.	Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen	8
3.3.1.	Iakttagelser	8
3.3.2.	Bedömning.....	12
3.4.	Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning? 13	
3.4.1.	Iakttagelser	13
3.4.2.	Bedömning.....	13
3.5.	Finns samarbeten mellan kommunen och universitetet samt högskolor avseende personalförsörjningen?	14
3.5.1.	Iakttagelser	14
3.5.2.	Bedömning.....	15
3.6.	Pågår det ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?.....	15
3.6.1.	Iakttagelser	15
3.6.2.	Bedömning.....	20
4.	Sammanfattande bedömning samt rekommendationer	22
4.1.	Bedömning	22
4.2.	Rekommendationer.....	23

1. **Sammanfattning och revisionell bedömning**

PwC har fått i uppdrag av de i förtroendevalda revisorerna i Örebro kommun att granska kommunstyrelsens arbete med personalförsörjning.

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsens organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen till viss del är ändamålsenlig.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?	Uppfyllt Mål och strategier finns utformade för personalförsörjningen.
Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen?	Delvis uppfyllt En ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen finns. Dock visar granskningen att det finns brister i det HR- stöd som cheferna erhåller.
Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?	Delvis uppfyllt Det sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning men detta utbyte behöver utvecklas ytterligare.
Finns samarbeten mellan kommunen och universitet samt högskolor avseende personalförsörjningen?	Delvis uppfyllt Etablerade samarbeten finns mellan universitetet samt högskolor och de granskade nämnderna utom tekniska nämnden som i nuläget saknar ett samarbete.
Pågår det ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	Delvis uppfyllt Det pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare men att det krävs ytterligare åtgärder för att succesivt stärka varumärket.

Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att en analys genomförs av dokumentet ”*Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020*” för att säkerställa att de åtgärder som dokumentet innehåller får önskad effekt. Denna utvärdering bör ligga till underlag för det fortsatta arbetet bortom år 2020.
- Att planeringen för personalförsörjningen ges ett långsiktigt perspektiv upp mot 10 – 15 år för att på så sätt skapa handlingsberedskap inom organisationen samt i kontakterna med exempelvis universitet och högskolor när det gäller behov av utbildningsplatser.
- Att de synpunkter som framkommit i samband med vår enkätundersökning beaktas inom ramen för det fortsatta personalstrategiska arbetet bla avseende förutsättningar för chefer samt arbetsmiljöaspekterna.
- Att plattformar för erfarenhetsutbyte mellan och inom förvaltningarna utvecklas avseende personalförsörjning.
- Att kommunens varumärke som arbetsgivare ges ökad prioritet i det fortsatta arbetet med personalförsörjningsfrågorna.
- Att samarbetet mellan kommunen och universitet samt högskolor fördjupas inom relevanta verksamhetsområden.
- Att en avstämning sker med förvaltningarna vilken servicenivå som är rimlig med hänsyn till verksamhetens behov respektive HR-avdelningens förutsättningar att kunna ge ett adekvat stöd.
- Att avgångssamtal/avgångsenkäter alltid genomförs i samband med att medarbetare och chefer väljer att avsluta sin anställning samt att denna information aggregeras och blir ett underlag till det utvecklingsarbete som pågår genom ARUBA-modellen.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Under de senaste tio åren har Sveriges kommuner i snitt rekryterat 60 000 nya medarbetare varje år enligt uppgift från SKL. De demografiska förändringarna där bland annat gruppen äldre ökar innebär att behoven av att rekrytera nya medarbetare kommer att öka än mer framöver. Mot denna bakgrund blir personalförsörjning ett område som blir allt viktigare för kommunerna för att klara leveransen av välfärdstjänster inom bla skola samt vård- och omsorg. För att möta utmaningarna krävs att kommunerna är attraktiva som arbetsgivare både för att attrahera nya medarbetare men även för att behålla de som redan är anställda. En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt ansvar inom organisationen för personalförsörjningen och att det finns strategier att utgå ifrån. Dessa strategier ska sedan omsättas i praktisk handling. Av årsredovisningen för Örebro kommun år 2016 anges att *”en majoritet av nämnderna arbetar strukturerat med att identifiera kompetensbehov och åtgärdsaktiviteter utifrån framtagna kompetensförsörjningsplaner”*.

Revisorerna i Örebro kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2018 granska kommunstyrelsens arbete med personalförsörjning.

2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Granskningen ska övergripande besvara följande revisionsfråga:

Är kommunstyrelsen organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen ändamålsenlig?

Följande fem kontrollmål ingår i granskningen av personalförsörjning:

- Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?
- Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen?
- Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?
- Finns samarbeten mellan kommunen och universitet samt högskolor avseende personalförsörjningen?
- Pågår det ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

2.3. Avgränsning och metod

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsen, grundskolenämnden, tekniska nämnden samt vård- och omsorgsnämnd Väster. Granskningen avser verksamhetsåret 2018.

Granskningen har inledningsvis introducerats för HR-direktör.

Intervjuer har genomförts med HR-direktör, förvaltningschef för förskola och skola, förvaltningschef för vård- och omsorgsförvaltningen, förvaltningschef för tekniska förvaltningen, projektledare för kompetensförsörjning vid förvaltningen förskola och skola, utvecklingschef vid vård- och omsorgsförvaltningen samt representanter från HR. Vidare har intervjuer genomförts med fackliga företrädare.

En enkät har skickats till kommunens samtliga chefer med frågeställningar kopplat till personalförsörjning. Svarsfrekvensen för enkätundersökningen uppgick till 69 procent (338 svar).

Vi har tagit del av styrdokument inom personalområdet kopplat till personalförsörjning.

Vi har även tagit del av revisionsrapporten ”*Granskning av hur Socialnämnd öster och Socialnämnd väster samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen*” från år 2017.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

3. Iakttagelser och bedömningar

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som har framkommit kopplat till respektive kontrollmål. Varje kontrollmål avslutas med en bedömning av i vilken utsträckning som kontrollmålet har uppfyllts. I det inledande avsnittet 3.1 beskrivs övergripande HR-avdelningens och nämndernas ansvar.

3.1. Inledande iakttagelser

3.1.1. HR-avdelningens ansvarsområde och uppdrag

HR-avdelningen har ett övergripande ansvar för arbetsgivarfrågor inom kommunen. HR-avdelningen styrs av en HR-direktör som har ett övergripande styrning- och ledningsuppdrag inom personalområdet. Inom HR-avdelningen finns både HR-strateger samt HR-specialister. De som arbetar med övergripande HR-frågor betecknas HR-strateger och arbetar mot förvaltningsledningarna samt HR-direktör. De som arbetar mot verksamheterna betecknas HR-specialister. I dagsläget är cirka 70 personer anställda på HR-avdelningen, varav 30 arbetar som löneadministratörer.

3.1.2. Nämndernas ansvar

Utöver nämnderna finns även programnämnder. Dessa programnämnder har fokus på konkurrensuppdraget och skall arbeta utifrån helheten inom respektive område. Programnämnderna har en programdirektör som hämtar resurser från kommunstyrelseförvaltningen. Kommunstyrelsen i Örebro kommun är ytterst ansvariga för arbetsgivarpolitiken. Programnämnderna har således inget personalansvar.

3.2. Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?

3.2.1. Iakttagelser

I dokumentet "Övergripande strategier och budget för 2018 med plan för 2019-2020" finns ett avsnitt kring Örebro kommuns medarbetare. Där beskrivs att Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. För att kunna tillgodose dagens och framtidens personal- och kompetensbehov krävs att arbetet med kompetensförsörjning ska utvecklas och att en övergripande strategi för kompetensförsörjning skall tas fram och ligga till grund för arbetet som ska genomföras på alla nivåer i organisationen.

Vid Kommunstyrelsens sammanträde 2018-06-05 antogs strategidokumentet "Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020". Dokumentet syftar till att tydliggöra kommunens övergripande styrning, viljeinriktning och utvecklingsbehov när det gäller det strategiska arbetet med kompetensförsörjning. Strategin skall också vara ett stöd till kommunens nämnder och verksamheter och ge vägledning i hur kompetensförsörjning bidrar till att nå kommunens verksamhetsmål. I strategin beskrivs även de övergripande målen:

- Örebro kommun som arbetsgivare har rätt antal medarbetare för att klara sitt verksamhetsuppdrag.

- Örebro kommuns medarbetare har kompetens för sina uppdrag.
- Örebroregionen har arbetskraft med kompetens för jobben inom det kommunala tjänsteutbudet.

Den arbetsgivarpolitiska strategin utgår ifrån ARUBA-modellen. Detta begrepp innehåller följande delmoment: Attrahera – Rekrytera – Utveckla - Behålla – Avsluta. Det beskrivs att i planerings- och genomförandefasen i kompetensförsörjningsprocessen behöver alla delar i ARUBA beaktas, men i olika grad beroende på vilken verksamhet som är aktuell. Samtliga aktiviteter kopplade till kompetensförsörjning sorteras in i de olika steg som ARUBA-modellen innehåller. Detta ger en tydlig överblick över vilka typer av insatser som planeras/pågår samt säkerställer att samtliga delar är aktiva.

I bilaga 1 redovisas en schematisk bild som beskriver den arbetsgivarpolitiska strategin för kompetensförsörjningen.

HR-direktören beskriver att den nu antagna strategin sträcker sig fram till år 2020. Det förhållandevis korta tidsspännat förklaras med att det finns ett behov av att göra en grundlig avstämning av alla de åtgärder som denna initiala strategi innehåller. Detta ger sedan en grund för det framtida arbetet med en ny strategi vilken kan omfatta ett perspektiv upp mot tio år. Vidare uppger HR-direktören att strategin ger tyngd åt en rad aktiviteter som redan är pågående samt att det är av vikt att formulera hur kommunen som helhet skall arbeta med frågor rörande personal- och kompetensförsörjning.

Av intervjuer med företrädare för vård- och omsorgsförvaltningen samt tekniska förvaltningen framgår att arbete sker med sk kompetenstrappor. Inom tekniska förvaltningen innebär begreppet ett arbetssätt som kopplar överenskomna och uppnådda kompetenssteg till en utlovad löneutveckling. Vid vård- och omsorgsförvaltningen arbetar en utvecklingsledare med kompetensförsörjning samt utveckling på uppdrag av förvaltningschefen. Både förvaltningarna anser att den övergripande strategi som antagit för personalförsörjning innebär ett ökat fokus på de frågor som är särskilt viktiga inom området.

Vid förvaltningen förskola och skola sker ett arbete med kompetensförsörjning där målet är att Örebro kommun ska kunna tillsätta legitimerade och ämnesbehöriga lärare och legitimerade förskollärare på alla utannonserade tjänster. Vidare finns en målsättning att kommunen ska ha legitimerade förskollärare och lärare på alla sina tjänster inom för-, grund- och gymnasieskola samt vuxenutbildning. Förvaltningen tillämpar ARUBA-modellen där aktiviteter har skapats inom modellens olika steg och som sedan följs upp. Företrädare för förvaltningen uppger att det är viktigt att ha ett långsiktigt perspektiv på 10 – 15 år avseende personalförsörjningsfrågorna med tanke på både demografiska förändringar i befolkningsstrukturen såväl som utbildningsbehov.

3.2.2. *Bedömning*

Av vår granskning framgår att kommunstyrelsen i juni månad 2018 antog dokumentet ”*Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020*” som även inkluderar mål. Vi anser att detta övergripande dokument är ett viktigt steg för att skapa ett gemensamt förhållningssätt för hur Örebro kommun ska agera som *en* arbetsgivare i frågor som berör personalförsörjning. Vidare bidrar strategin enligt vår uppfattning till en tydlighet

kring vilka frågor som särskilt ska prioriteras, ansvarsfördelning, vilka resurser som krävs samt i synnerhet vilka mål som ska uppnås.

Vi bedömer att ARUBA-modellen, som även tillämpas i flera andra kommuner, bidrar till en tydlig struktur för arbetet med kompetensförsörjning genom de olika steg som modellen innehåller. Vi bedömer att modellen även bidrar till att skapa aktivitet inom de olika stegen vilket är angeläget för att säkerställa att arbetet ger önskad effekt.

Med tanke på att strategin nyligen antagits går det i nuläget inte att bedöma vilka konkreta effekter som strategin kommer att resultera i. Vi anser mot den bakgrunden att det är angeläget att en grundlig utvärdering genomförs där resultatet från denna kan utgöra grund för den kommande strategin bortom år 2020.

Mot ovanstående bakgrund gör vi sammanfattningsvis bedömningen att det finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen.

3.3. Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen

3.3.1. Iakttagelser

Inledning

För att förtydliga de iakttagelser som framkommit avseende kontrollmålet redovisas dels den formaliserade ansvarsfördelningen och dels hur ansvarsfördelningen uppfattas utifrån de synpunkter som framkommit i enkäten som genomförts i samband med granskningen.

Formaliserad ansvarsfördelning

I dokumentet *”Övergripande strategier och budget 2018 med plan för 2019-2020”* anges att det personalstrategiska arbetet är en del i ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning. Ansvaret för detta ligger hos kommunens förvaltningar.

I dokumentet *”Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020”* anges fördelningen av ansvar och uppgifter enligt följande:

Kommunstyrelsen: Beslutar om mål och inriktning för kompetensförsörjningsarbetet genom att anta arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning.

Kommundirektören: Beslutar om kommungemensamma åtgärder i den årliga åtgärdsplanen. Förankrar, tillsammans med HR-direktör, planen hos den politiska ledningen. Ansvarar för att leda kommunens arbete med det aggregerade kompetensbehovet kopplat till förvaltningarnas mål och målen i kompetensförsörjningsstrategin

HR-direktör: Ansvar för att ta fram strategier, styrning och stöd för arbetet med kompetensförsörjning i kommunen. Ansvar för att skapa förutsättningar för genomförande av aktiviteter kopplat till kommunens övergripande åtgärdsplan.

Ekonomidirektör: Ansvarar för att behoven av investeringar kring kompetensförsörjning, till exempel kompetensutvecklingsinsatser, är en del i arbetet med budgetprocessen.

Kommunikationsdirektör: Ansvar för att ta fram strategier, styrning och stöd för arbetet med kommunens marknadsföring och kommunikation kopplat till kompetensförsörjning. Ansvar för att skapa förutsättningar för att marknadsföra och kommunicera Örebro kommun internt och externt.

Programdirektör: Ansvarar för kommunens strategiska utvecklingsområden och för utvecklingen inom hela sitt programområde. Ansvarar för att analysera behov och risker vad avser nuvarande och framtida kompetensbehov till programområdets tjänsteutbud. Ansvarar för en utvecklad samverkan med akademien för att påverka de grundutbildningar som är av vikt för programområdet, vad gäller utbud, dimensionering och innehåll.

Förvaltningschef: Ansvar för att leda förvaltningens arbete med att identifiera kompetensbehov, förvaltningens efterfrågan, kopplat till verksamhetens mål med utgångspunkt i strategin för kompetensförsörjning. Ansvar för att behoven av kompetensutveckling och andra kompetensförsörjnings-aktiviteter finns med i arbetet med förvaltningens verksamhetsplanering och budget. Leder arbetet med kompetensförsörjning i förvaltningen.

Chefer: Är bärare av kommunens gemensamma kompetensförsörjningsarbete. Bedömer, åtgärdar och följer upp den egna verksamhetens/enhetens behov av kompetens. Leder och följer upp den egna verksamheten utifrån att använda medarbetarens kompetens rätt och effektivt. Planerar, genomför och följer upp kompetensutvecklingsinsatser i sin/den egna verksamheten. Använder den kommungemensamma kompetensstyrningsmodellen som ett verktyg i kompetensförsörjningsarbetet.

Vid intervju med HR-direktören uppges att förankring av personalstrategiska frågor tidigare har skett månadsvis i kommunstyrelsens presidium. Enligt uppgift har kommunstyrelsens ordförande ansett att det behövs mer tid att diskutera de personalstrategiska frågorna samt att det är viktigt att kommunstyrelsen i plenum deltar vid diskussionen av dessa frågor. Mot den bakgrunden tas numera de personalstrategiska frågorna med i samband med kommunstyrelsens beredning.

HR-strategerna, som är placerade centralt men som arbetar ut mot förvaltningarna, har bla till uppgift att driva personal- och kompetensförsörjningsfrågor i förvaltningarnas ledningsgrupper. Enligt HR-direktören framförs ibland synpunkter från förvaltningarnas sida att de upplever att de inte har rådighet över HR-resurserna samt att en central HR-funktion kan medföra att det *nära* chefsstödet delvis går förlorat. Samtidigt framhålls att det varit kompetenshöjande åtgärd att centralisera HR-resurserna. Innan centraliseringen fanns en påtaglig skillnad mellan förvaltningarna avseende grad av HR-stöd. Centraliseringen av HR-funktionen har också lett till att de strategiska HR-frågorna hamnat mer i fokus jämfört med tidigare.

Av ”*Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020*” framgår att cheferna är bärare av kommunens gemensamma kompetensförsörjningsarbete. Mot den bakgrunden understryker HR-direktören vikten av att första linjens chefer känner att de har ett uttalat ansvar för personalförsörjningen.

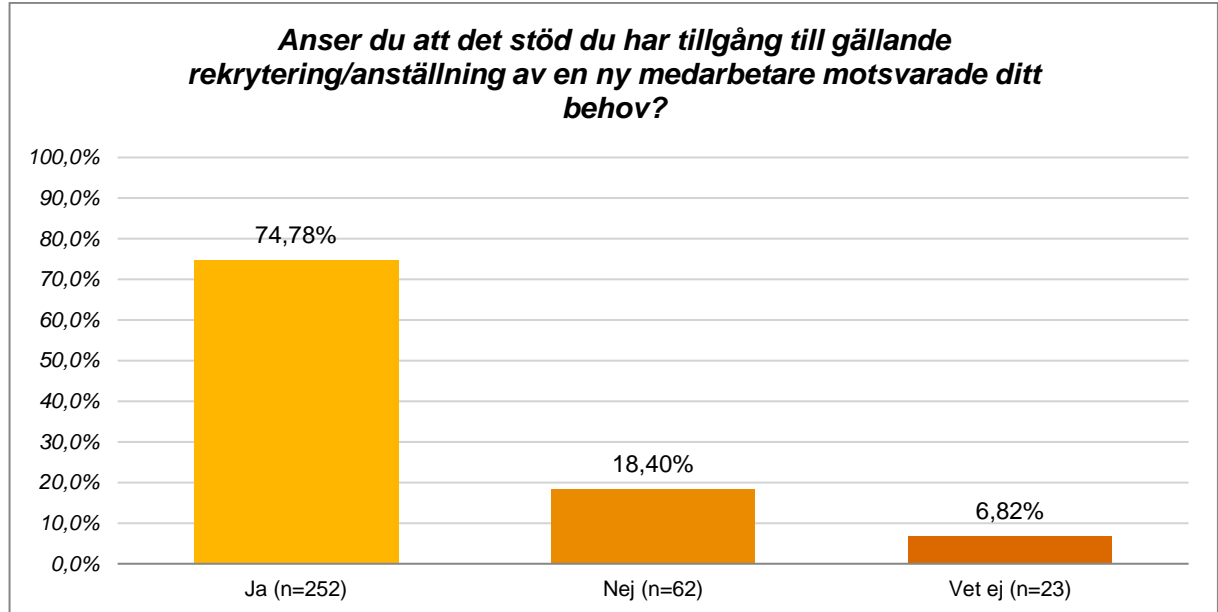
Vid intervjuer med förvaltningschef för vård- och omsorgsförvaltningen samt förvaltningschef för förskola och skola anges att nämnderna löpande erhåller information om arbetet med personalförsörjning.

Chefernas upplevelse av ansvarsfördelning samt HR-stöd

I enkäten ställdes frågan huruvida cheferna i kommunen ansåg att deras ansvar för personalförsörjningen var tydligt eller ej. Resultatet visar att 90,5 % av respondenterna anser att deras ansvar är tydligt.

Vidare ställdes frågan huruvida cheferna anser att stödet gällande rekrytering/anställning av en ny medarbetare motsvarade deras behov av stöd. Resultatet framgår av tabell 1 nedan:

Tabell 1: Stöd vid rekrytering



Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

Svaren visade att ca 75 % var nöjda med det stöd de fått, medan ca 18 % respektive ca 7 % svarade att de inte fått tillräckligt stöd eller att de inte vet. Respondenterna hade möjlighet att lämna kommentarer till sitt svar - några av dessa kommentarer redovisas i tabell 2:

Tabell 2: Kommentarer kring rekryteringsprocessen

Det är svårt att hinna med att sköta alla steg i en rekrytering när man som chef samtidigt ansvarar för en verksamhet med många medarbetare. Även om det finns ett visst stöd så är det ändå chefen som skriver ansökningsunderlag. Gör urvalet. Kallar till intervju. Genomför intervjuer. Meddelar de som varit på intervju om de erbjuds jobbet eller refuseras. Löneförhandlar. Uppdrar till någon på enheten att skriva anställningsinformationen. Meddelar HR att de kan avsluta rekryteringen och till vilka det ska gå ett "tack för du sökte brev" och vad det ska stå i brevet. Ofta har man dessutom flera rekryteringar på gång samtidigt. Något i ovan beskriva kedja skulle behöva avlastas.
Skulle önska att rekrytering med tillhörande referenstagning skedde centralt. Att jag fick träffa några kandidater som redan var bedömda som lämpliga utifrån kompetens och sedan fick jag bedöma vem som passar bäst utifrån personlig lämplighet. Då minimeras också risken för att personer som blivit utköpta eller avslutade på andra sätt kommer tillbaka in i Örebro Kommun.
Kan inte se tydligt vilka tjänster jag kan förvänta mig, som ingår i leveransen från HR.
Jag har tillgång till den pilot som nu pågår i att rekrytera medarbetare piloten är framgångsrik och jag som chef är nöjd
Den senaste rekryteringen som är chefsrekrytering har haft bättre stöd än tidigare rekryteringar. I denna rekrytering motsvarade stödet det man kan få från extern rekryteringsfirma i stor mån. Jag fick välja nivå på stödet och fick hjälp med att driva, boka, annonsera. Inte helt "gastätt" men ett stort steg i rätt riktning.

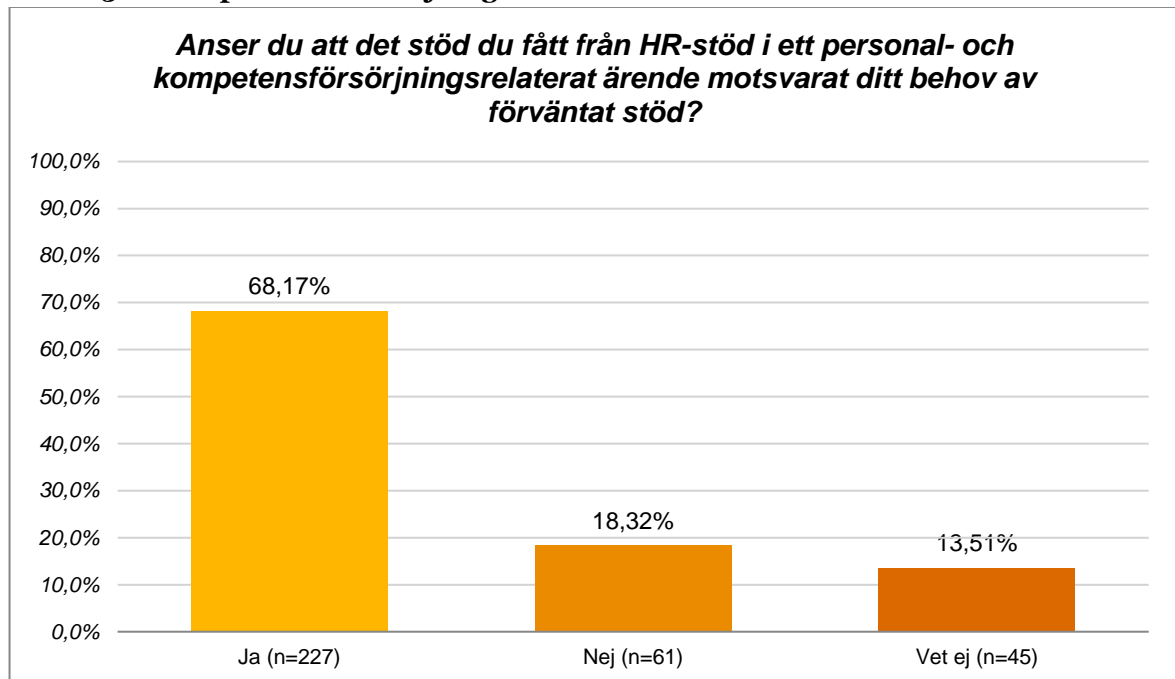
Gott stöd av HR i samband med rekryteringen. Sparade mig tid som chef och hade en expert på intervjun vilket ledde till bra likvärdiga intervjuer.
Ratinglistorna är inte korrekta. Läger personen som söker in att den har efterfrågad universitetsutbildning osv får personen hög raiting, men då jag tittar på CV och bifogade dokument kan det visa sig att så inte alls är fallet utan att man anser sig ha likvärdig kunskap.
När sammanfattning av de sökande kommer är det inte alltid korrekt. Sammanfattning utgår från vad de sökande kryssat i men det är inte kontrollerat. tex vissa av de som säger att de har utbildning visar sig inte ha det när cv kontrolleras.
- mer stöd i själva utformningen av annonsen - När jag behöver hjälp kan det dröja upp till 2 veckor innan jag lyckas tala med en HR-specialist - att jag som C-chef ska kunna få lika mycket och snabb stöd från HR såsom en B- eller A-chef - att jag skulle kunna få en kontaktperson för varje annons så att jag ska kunna vända mig till samma person och rådfråga oavsett om det handlar om lönesättning, val av kandidater som man kan gå vidare med etc. Idag får jag för varje fråga söka HR-direkt och för varje kontakt en ny person och olika svar... detta är inte behjälplig en chef
Vi som chefer sköter hela rekryteringsprocessen själva. Inget stöd, vilket medför mycket arbete med anställningsintervjuer, referenstagning, bokning av intropass, uppföljning osv. Har man i perioder många nyrekryteringar så tar detta en stor del av arbetstiden. Vet inte vilket stöd som kan ges i denna process idag.

Källa: Enkät till kommunens chefer

Flera av kommentarerna beskriver att rekryteringsprocessen innebär en stor administrativ börda för cheferna. Vidare framkom att ett antal av cheferna hade önskat hjälp med att rekrytera vikarier, vilket tar mycket tid i anspråk i nuläget.

Vidare ställdes frågan huruvida stödet cheferna fått från HR-stöd i ett personalförsörjningsrelaterat ärende motsvarat chefernas behov och förväntningar. Resultaten redovisas i tabell 3 nedan:

Tabell 3: Stöd i personalförsörjningsrelaterade ärenden



Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

Svaren visade att ca 68 % var nöjda med det stöd de fått, medan ca 18 % respektive ca 13 % svarade att de inte fått tillräckligt stöd eller att de inte vet. Respondenterna hade möj-

lighet att komma med kommentarer kring detta och nedan redovisas några av dessa kommentarer:

Tabell 4: Kommentarer kring stöd i kompetensförsörjningsrelaterade ärenden

Hade önskat en personlig kontaktperson på HR gällande personal- och kompetensförsörjning som hjälper till med alla typer av frågor inom området som kommer med kreativa förslag.
I omställning och omplaceringsprocesserna tenderar det till att bli lite svårt med vem som har ansvaret. Jag vet att jag som chef har det yttersta ansvaret men i bland kan det stanna av och dra ut på tiden för at det inte varit
Jag tycker att HR avdelningen blivit en isolerad enhet som arbetar i sitt stuprör lite dialog med verksamheter. Det utarbetas förslag som gör det mycket tungarbetat i verksamhet och vår ledning stämmer sedan inte av innan beslut fattas.
Ett närmare och mer personligt stöd. Nu blir jag bollad till olika handläggare och ingen tar ansvar eller ger mig svar på de frågor jag har. Allt är upp till chef och info finns på intranätet och då behöver jag inte ringa till HR
Enkelt system där brister/behov snabbt kan uppmärksammas. Tex vart meddelar jag att det börjar bli stor brist på arbetsterapeuter? Om många rapporterar in liknande behov så borde det märkas tydligare.
En centralt finansierad grundplan för kompetensutveckling i varje yrkeskategori, för att höja lägstanivån inom varje yrke. Det kan vara svårt inom den egna budgeten som i princip räcker till drift och personalkostnader.
HR kan i dag inte ge stöd eftersom de inte har tillräckligt bra verksamhetskunskap. Mycket centralstyrs efter
Stöd i exempelvis beräkning av siffror för sjukskrivningar kontra hälsofrämjande insatser. Stöd vid utbildningar och information till medarbetare, att personalavdelningen tar en mer aktiv roll. Information till chefer kring hur de kan arbeta mer proaktivt för att behålla och utveckla medarbetare. Skapa forum där chefer kan stötta varandra i personal- och kompetensförsörjningsrelaterade ärenden.
Bollplank, kunskapsstöd om process, utformning av annons, annonsering, sortering, vid behov deltagande vid intervjuer, referenstagning, lönediskusion

Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

3.3.2. Bedömning

Granskningen visar att det formella ansvaret för personalförsörjningen är tydliggjort i framförallt ”Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020”. I dokumentet redovisas ansvar och roller på respektive nivå. Vad gäller chefernas upplevda ansvar avseende personalförsörjning visar enkäten att mer än 90 procent av respondenterna anser att detta ansvar är tydligt.

Enkätsvaren i övrigt indikerar att chefer anser att det finns brister i det HR-stöd som erhålls i nuläget bla avseende personalförsörjning samt rekrytering. Vi föreslår mot den bakgrunden att HR-avdelningen inleder en dialog med förvaltningarna för att säkerställa vilken servicenivå som är rimlig med hänsyn till verksamhetens behov respektive HR-avdelningens förutsättningar att kunna ge ett adekvat stöd.

Mot ovanstående bakgrund gör vi bedömningen att det finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen men att det finns brister i det HR-stöd som chefer i verksamheterna erhåller.

3.4. Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?

3.4.1. Iakttagelser

I ”Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020” anges vikten av att en samordning av vissa kompetensutvecklande insatser, vilket kan leda till effektiviseringar och kostnadsbesparingar. I flera förvaltningar och centralt inom HR finns funktioner som arbetar övergripande med kompetensutvecklingsfrågor. Dessa funktioner bör samordnas i ett kommunövergripande nätverk där de kompetensfrågor som är aktuella och gemensamma kan diskuteras och vid behov samordnas. Med hjälp av en gemensam modell för kompetensförsörjningsprocessen kan gemensamma kompetensutvecklingsbehov samordnas.

Flera av de intervjuade framför att det finns en klar fördel i att HR-specialisterna är placerade centralt men arbetar ut mot de olika förvaltningarna. Detta bidrar till att erfarenhets- och kompetensöverföring sker mellan HR-specialisterna.

Vid intervju med HR-direktören anges ett par exempel där förvaltningarna arbetat över gränserna. Ett exempel är socionomgruppen där det finns socionomer inom flera av kommunens förvaltningar. Det har även skapats en motsvarande grupp för sjuksköterskor som också är yrkesverksamma inom flera av kommunens förvaltningar. Dessa båda grupper består av verksamhetsföreträdare som tillsammans med representanter från HR samt kommunikationsavdelningen diskuterar frågor som i många avseenden är kopplade till arbetet med att skapa attraktiva arbetsplatser.

3.4.2. Bedömning

Vår granskning framgår att de intentioner som anges i ”Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning” angående erfarenhetsutbyte och spridning av goda exempel till delar har realiserats, bla genom organiseringen av den centrala HR-funktionen. Vi bedömer dock att erfarenhetsutbytet kan utvecklas ytterligare där bland annat goda exempel kan lyftas fram via kommunens intranät samt i lämpliga fall i delårsrapport samt årsredovisningen. Ett systematiskt erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna anser vi kan bidra till att ”goda exempel” delas och sprids vilket i sin tur bidrar till att resurser används mer effektivt.

Vi gör sammantaget bedömningen att det till viss del sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning men att detta utbyte behöver utvecklas ytterligare.

3.5. Finns samarbeten mellan kommunen och universitetet samt högskolor avseende personalförsörjningen?

3.5.1. Iakttagelser

Av dokumentet "Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020" framgår att i syfte att påverka utbud, innehåll och dimensionering av olika utbildningar behöver samverkan ske med universitet men även anordnare av annan utbildning så som till exempel YH-utbildning. Utifrån den samlade bilden av Örebro kommuns behov av kompetens behöver dialog ske kring vilka utbildningar det finns behov av, hur stort behovet är samt vilken kunskap utbildningen bör ge för att ge förutsättningar för den kompetens kommunen behöver. Det behöver finnas en tydlighet kring vilka funktioner som ansvarar för att föra denna dialog. Samarbetsformer och forum behöver finnas. Exempel på samarbeten med andra aktörer är bla; Vård och omsorgscollege, teknikcollege, Region Örebro Län t ex kompetenskansliet samt Handelskammaren t ex Arbetsmarknadskunskap.

Under intervju med HR-direktören bekräftas att det finns en rad olika pågående samarbetsformer inom organisationen. Exempel som tas upp är aspiranttjänster inom förskola, vilket innebär att en anställning på 10 procent ges innan lärarexamen är fullgjord. Det pågår även en hel del arbete med VFU (verksamhetsförlagd utbildning) inom förskola och skolförvaltningen. Det finns också ett samarbete gällande praktik för socionomprogrammet samt sjuksköterskeprogrammet. Vidare uppges att kommunen agerar för att stärka och utveckla samarbetet med universitet vilket är en uppgift som åligger programdirektörerna.

I strategin anges även vikten av att skapa möjligheter till praktik inom utbildningarna. Kommunen behöver utveckla och stärka detta arbete. Genom att tillhandahålla kvalitativ praktik inom utbildning, t ex VFU/näringslivsförlagd kurs/arbetslivsintegrerad praktik/examensarbete/examensprojekt, inom de yrken som kommunen efterfrågar kan tillgången på arbetskraft påverkas samt marknadsföring av kommunen som arbetsgivare för potentiella medarbetare, både kvinnor och män.

Förvaltningschefen och utvecklingschefen inom vård- och omsorgsförvaltningen framhåller de samarbeten gällande praktik som pågår med Örebro Universitet. Det finns även samarbeten med bland annat Vård och omsorgscollege samt Forum för äldreforskning. Företrädare för förskola och skola framför att det finns ett etablerat samarbete med lärarutbildningarna vid Örebro Universitet. Vidare uppges att förvaltningen undersöker förutsättningar för ett samarbete från flera lärosäten för att få igång en förskollärarytutbildning för barnskötare. Förskola och skolförvaltningen är också med i en satsning från Skolverket – "Samverkan för bästa skola".

Inom tekniska förvaltningen finns det i nuläget inget systematiskt samarbete med varken gymnasieskolor eller universitet. Förvaltningen har däremot riktat information till barn, från förskola till gymnasium, där elever får möta olika delar av förvaltningens verksamheter för att tidigt skapa ett intresse för de tekniska yrkena. Företrädare för tekniska förvaltningen framhåller att samarbetsformerna med gymnasieskola och universitet behöver utvecklas.

Av enkäterna framgår att flera av cheferna anser att det finns ett förbättringsutrymme avseende intern samverkan inom kommunen. Det är svårt för medarbetare att byta arbetsplats inom kommunens olika nämnder, vilket ses som något negativt av cheferna.

Följande kommentarer har lämnats:

Tabell 4: Intern samverkan i kommunen

Bättre samarbete över förvaltningsgränserna behövs för att hitta karriärvägar utanför förvaltningen men inom kommunen.
Otydligt vilka resurser som finns för vidareutveckling och kompetensväxling. Rörligheten i organisationen är för dålig önskar vi uppmanades mer till och med utmanades att byta arbetsplats oftare för att förbättra individ och verksamheters kompetenser

Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

3.5.2. Bedömning

Vi bedömer att det till övervägande del finns samarbeten mellan kommunen och universitetet samt högskolor avseende personalförsörjning. Dock noterar vi att tekniska förvaltningen i nuläget saknar samarbete med universitet och högskolor. Vi anser mot den bakgrunden att åtgärder bör vidtas för att säkerställa ett systematiskt samarbete med bla universitet.

3.6. Pågår det ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

3.6.1. Iakttagelser

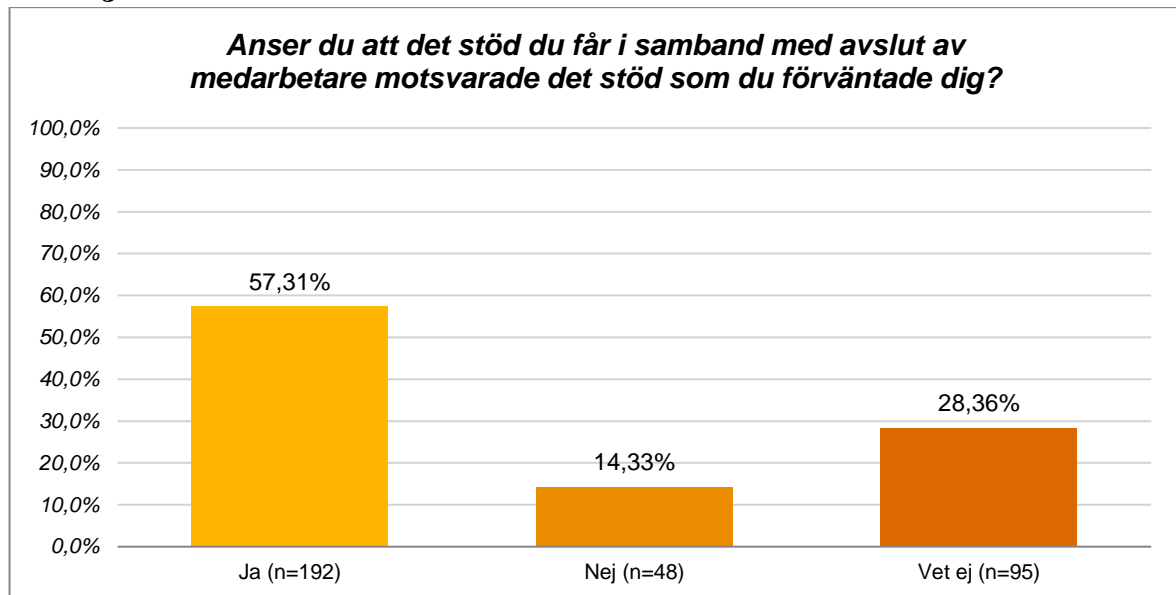
Av det tidigare nämnda dokumentet "Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020" framgår vikten av att lyfta fram goda verksamhetsresultat. Vikten av att i olika sammanhang lyfta fram goda exempel, berätta om pågående utvecklingsprojekt, delta i regionala och nationella satsningar med mera bidrar till en positiv bild av kommunen som arbetsgivare. Det anges även att ett förhållningssätt i organisationen där man vill vara i framkant och jobba mot målet att vara bland de bästa i sin bransch också skapar goda möjligheter till utveckling för medarbetarna och känslan av att verka i en framgångsrik organisation. Arbetet med att lyfta fram goda verksamhetsresultat lyfts även fram under flera intervjuer.

HR-direktören uppger att kommunen hittills inte valt att lägga ett särskilt fokus på varumärkesperspektivet som arbetsgivare. Istället har uppmärksamheten riktats mot att få de kommuninterna processerna att fungera. Samtidigt finns en stor medvetenhet om vikten av att kommunen aktivt syns på arbetsmarknaden för att attrahera nya medarbetare.

Det anges även under intervju med HR-direktör att avgångsenkäter infördes vid årsskiftet för att ge mer fakta kring varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning. I samband med delårsrapporten kommer resultatet av dessa avgångsenkäter redovisas. Sedan tidigare finns även möjlighet att genomföra avgångssamtal, men dessa genomförs i varierande omfattning inom förvaltningarna. Enligt uppgift har förvaltningarna möjlighet till stöd för att genomföra dessa samtal från HR-funktionen.

I enkäten ställdes frågan huruvida stödet i samband med avslut av medarbetare motsvarar chefernas förväntningar. Resultaten redovisas nedan i tabell 5:

Tabell 5: Stöd i samband med avslut av medarbetare



Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

Svaren visade att ca 57 % var nöjda med det stöd de fått, medan ca 14 % respektive ca 30 % svarade att de inte fått tillräckligt stöd eller att de inte vet. I tabell 6 redovisas några av synpunkterna som lämnades:

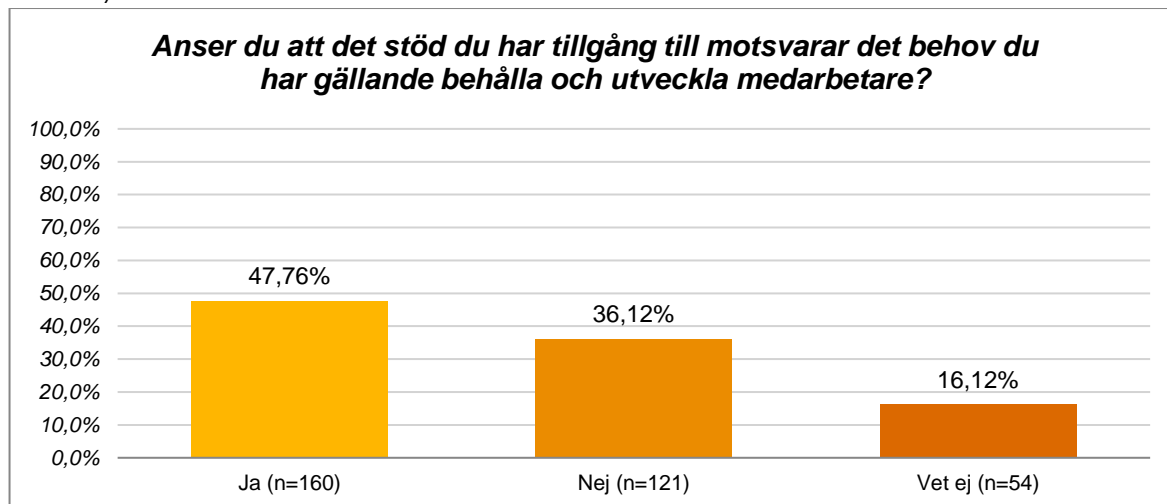
Tabell 6: Kommentarer kring stöd i samband med avslut av medarbetare

Borde vara PA som gör avslutningssamtal
Det är tungt att dra i alla linor själv. Det förväntas att jag själv ska ordna med omplacering och det är ett omöjligt uppdrag när medarbetaren behöver flyttas till annan del i Örebro kommun
Jag vet inte vart dessa avslutssamtal resulterar i. Finns ingen struktur mer än en mall på intranätet. Synpunkter och ev input inför framtiden förs inte vidare.
Det verkar inte som om någon högre upp är intresserad av vad slutande chefer och medarbetare har för åsikter om sin arbetsgivare och sina möjligheter att verka i denna organisation. I vissa perioder så har ett flertal chefer/medarbetare slutat och flera av dessa inte har varit i organisationen speciellt länge.
Kan ibland få en känsla av att anledningen till att man väljer att sluta är viktigt. När många lämnar samtidigt så pratas det om att det är naturligt att personal slutar och att det egentligen inte är beror på något fel här i organisationen, och att det är en felrekrytering, personen passar ju ändå inte här. Nytt blod behövs verkligen i denna "förvaltande organisation". Då nya initiativrika drivande medarbetare lämnar så blir det gammalt och syrefattigt blod kvar. Om en organisation ska utvecklas behöver den utmanas.
När en medarbetare slutar så ska avslut göras i många olika system och det är lätt att missa. Skulle önska att man anmälde på ett ställe och sen avslutades det i ekonomisystem, personalsystem, telefoni etc
Ibland känns det som att medarbetaren har många chanser att förbättra sig och trots uteblivet resultat kan vi sällan gå till avslut
Det beror helt på varför man avslutar. Jag kan uppleva att det är för många led att avsluta en personal när det inte gäller en egen uppsägning. Sen kan jag tycka att det är helt galet att en medarbetare som avslutar sin tjänst på en verksamhet pga vissa orsaker ska sitta med full lön under flera månader tills annat jobb erbjuds.
Det är aldrig lätt att avsluta en anställning av en person som du arbetat med i många år. Där skulle personalavdelningen kunna hjälpa till och hålla bollen i rullning, stötta och coacha chefen mer så att det inte känns lika tungt och personligt.

Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

I tabell 7 nedan redovisas synpunkter kring det stöd en chef får kring att behålla och utveckla medarbetare:

Tabell 7: Stöd i samband med att behålla och utveckla medarbetare



Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

Svaren visade att ca 48 % var nöjda med det stöd de fått, medan ca 36 % respektive ca 16 % svarade att de inte fått tillräckligt stöd eller att de inte vet. Respondenterna hade även i denna fråga möjlighet att lämna synpunkter varav några av dessa redovisas i tabell 8 nedan:

Tabell 8: Kommentarer kring att utveckla och behålla medarbetare

Vi har svårt att behålla medarbetare och har inte fullt ut lyckats identifiera vad det beror på. De som slutar har alla egna anledningar och personalomsättningen upplevs som hög. Vi genomför själva avslutningssamtal och försöker analysera men skulle eventuellt behöva hjälp utifrån. Det är svårt att sakna det man inte vet finns, men det stöd vi får är vi i regel alltid nöjda med
I mitt uppdrag som enhetschef alldeles för mycket administrativa sysslor, hinner därför inte med att vara det stöd och att utveckla personal som jag skulle vilja. Jag tycker inte att jag behöver stöd men skulle behöva mer pengar till kompetensutveckling av personal.
Vissa yrkesgrupper är svåra att rekrytera och behålla. Det är ett dilemma att lönenivån är högre i t ex kranskommuner. Det känns som man från Örebro kommun inte ännu riktigt förstått vilka utmaningar vi redan idag har att rekrytera vissa yrken och att man dessutom inte har några idéer för hur man ska lösa det framöver med tanke på att det är så väldigt få som utbildar sig inom vissa yrken.
Saknar ett system som fångar upp och hjälper till med analys av orsaker till varför en medarbetare säger upp sig. Även en funktion som hjälper till att hålla koll på omsättningen historiskt i en organisation. Det är bra att hålla koll på när man ska sätta sig ner och jobba med "behållarperspektivet".
Jag är chef för chefer. Saknar tydlig strategi och möjlighet till "alternativa karriärvägar" för chefer som vill prova eller behöver andra uppdrag, svårigheter att behålla vid omställningsarbete pga organisationsförändring då chefer inte omfattas av omställningsreglerna.
För att behålla och utveckla medarbetare behövs mer medel centralt för kompetensutveckling så personer som har hett eftertraktad utbildning stannar kvar i Örebro kommun och inte söker till kranskommuner, då det är svårt att rekrytera in/ersätta efterfrågad yrkeskompetens.
Vi har svårt att behålla personal, vi behöver bli en mer attraktiv arbetsgivare på olika sätt. Privata aktörer erbjuder högre löner och bättre förmåner!

Den nuvarande organisationen med avdelningschef som ytterligare ett chefsled gör att det är längre väg och längre tider för beslut i alla dess former. Det som tidigare har varit en ganska nära chef är nu väldigt långt i från (verksamhetschef). Men i arbetsgrupper som driver utveckling av verksamheten sitter avdelningschefer och verksamhetschefer. Utveckling som behövs och som ses tydligt i första linjen kan aldrig enhetschefen numera påverka. Utvecklingschefstjänst har varit vakant under en längre tid och det är tydligt att utveckling i form att hålla sig ajour med yrket, erbjuda kompetensutveckling inom kommunen finns inte.

Anledningen till mitt nej är min oro över de organisatoriska förändringar som skett/sker. Bristande tillgänglighet överlag (löne och personalavdelning) när det gäller stöd för medarbetare och chefer. Vi arbetar hårt med marknadsföring och introduktioner allt för att vara en attraktiv arbetsgivare med mål rekrytera och behålla. När då den ny anställde börjar och hen saknas i personec trots anställningsinfo samt anmälan om behörigheter för anställningen då skäms jag som EC i Örebro kommun. För det sker inte bara en gång utan upprepas. Det stöd som fanns till medarbetare och chefer har blivit otillgängligt och standard svaret för supporten är " du får vända dig till din chef" i stort som smått. Tar jag som chef kontakt kan jag få svar inom två dagar, någon tid när de ringer tillbaka vet de inte. Jag har fått avbryta möten för att löner ringer med svar. Jag vet inte vad som är tänkt om jag ska bära runt på personalakter då de kan ringa när som under två dagar. Det stöd som var tidigare att ha en löneadministratör bara upphörde? och har lagts på chefer? är det vad Örebro kommun ska marknadsföra sig med vid rekrytering av chefer?

Förståelse för verksamhetens behov. Att det inte bara går att jämföra sig inom kommunens organisation utan att det behöver ske mellan kommuner men också mellan kommunen och andra branscher. Även kommunen har specialistkompetenser som är centrala för att vi ska kunna leverera mot våra mål. Tydlighet i mandat, roller och organisation är centrala för trivseln på jobbet - liksom möjlighet till kollegialt lärande, feedback från och till chefer, balans mellan möjlighet att leverera på grunduppdrag och möjlighet till strategisk utveckling i det egna uppdraget är viktigt.

Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

Av kommentarerna ovan framgår bla att det saknas en systematik kring genomförande av avgångssamtal med medarbetare som valt att sluta sin anställning. En ytterligare synpunkt gäller möjligheten till alternativa karriärvägar för chefer som vill lämna sitt uppdrag.

Vid intervju med företrädare för den tekniska förvaltningen framkom att ett uppdrag med att stärka varumärket utifrån behålla-perspektivet och rekryteringsperspektivet finns med i verksamhetsplanen för år 2018. Alla chefer har således fått i uppdrag att under arbetsplatsträffar diskutera med sina medarbetare kring dessa perspektiv.

Även vid intervju med förvaltningschefen för förskola och skola samt projektledare för kompetensförsörjning anges aktiviteter som genomförs för att stärka kommunens varumärke. Ett exempel är att annonser har köpts för att berätta nationellt om de olika aktiviteter som förvaltningen gör.

Företrädare för vård och omsorg uppger att det pågår ett samarbete med kommunikationsavdelningen, HR samt respektive verksamhetsdel för att marknadsföra kommunens varumärke som arbetsgivare. Ett exempel som bla nämns är framtagande av filmer som sedan sprids via exempelvis sociala medier. Marknadsföring sker även i samband med branschmässor, vid dessa tillfällen är det "Örebro Kommun" som en arbetsgivare som marknadsförs.

En aspekt som flertalet av de intervjuade tar upp och som påverkar hur varumärket uppfattas gäller den massmediala bilden av kommunen. Den bild som tecknas i media upplevs oftast vara skev där sällan de goda exemplen från den kommunala verksamheten kommer till uttryck.

På frågan om cheferna skulle rekommendera en presumtiv medarbetare att börja arbeta i Örebro kommun svarar 84 % ja och 4 % svarar nej. Gällande om de anser att Örebro kommun är en attraktiv arbetsgivare för potentiella/framtida chefer svarar ca 59 % ja, 17 % nej och 24 % vet ej.

Från fackliga företrädare framförs att det finns brister i arbetsmiljön inom vissa verksamheter vilket bidrar till att dra ned omdömet bland medarbetare och chefer när det gäller kommunens varumärke som arbetsgivare.

Kopplat till frågeställningen fanns även möjlighet att lämna kommentarer till svaren vilka några redovisas i tabell 9 nedan:

Tabell 9: Kommentarer kring kommunens arbete med att bli en attraktiv arbetsgivare

Jag hoppas att vi är på god väg. Med chefer som leder genom att lyssna och föra vidare vad som är viktigt i verksamheterna. Det är viktigt att arbeta realistiskt och sunt. Att skapa glädje, delaktighet och förutsättningar. Upplever att det är något väl fyrkantigt och svårarbetat i kommunen. Saknar bra samarbete i delar som är viktiga för att kunna arbeta på ett effektivt och positivt sätt
Jag tycker vi är en attraktiv arbetsgivare - min uppfattning är att många av de som har synpunkter på kommunen som arbetsgivare kanske inte har särskilt mycket erfarenhet av andra arbetsgivare eller rimliga förväntningar på hur en arbetsgivare ska vara. Jag är nöjd.
I ambitionen att alla ska ha lika förutsättningar så har många små förmåner försvunnit. Förmåner som har uppskattats men inte kostat så mycket. Kommunen har också svårt att konkurrera med marknaden, vilket gör att vi får köpa tjänsterna till ett betydligt högre pris. Flexibla anställningsformer och distansarbete känns inte heller som det uppskattas, vilket ger förutsättningar att kombinera privata behov med yrket.
Ta hand om sina chefer/medarbetare. Har haft 22 chefskollegor som slutat under de senaste två åren pga arbetsmiljön, organisation (som man valt att inte utvärdera förrän nu) och tempo. Den formella kompetensen har dom haft men det har inte hjälpt... Det är goda chefer/ledare som sökt andra jobb där man har en rimlig chans att göra sitt arbete på ett bra sätt. Jag vet att det är ett tuffare klimat på arbetsmarknaden idag än det var tidigare. Men som det är nu när allt kretsar kring pengar så är det lättare att glömma bort mjukvaran. Tror att om man satsar på att man mår bra i organisationen så kommer det också att spegla av sig i en sundare ekonomi tack vare mindre sjukskrivningar och inte lika mycket rekrytering (man blir kvar på sin arbetsplats).
Genom att lyssna på de som är närmast verksamheten och ta till vara de idéer och den kunskap som finns kommer kommunens arbete förbättras. Utveckla stödfunktionerna till att verkligen vara ett stöd för verksamheterna vilket skulle underlätta enhetschefernas arbete betydligt. Först då kan verksamheterna utvecklas och förbättringar kan skapas. Välfungerade verksamhetssystem som är kompatibla med varandra för att slippa "knappa in" allt manuellt i flera olika system skulle även det underlätta arbetet. Helhetssyn och en "paraply" organisation för att skapa överblick inte stupror som det är nu. Många förbättringar kan göras och möjligheterna finns att skapa en arbetsplats där alla trivs och vill jobba kvar.
Tycker man är överlag dålig på att utveckla sin personal. Det gäller såväl utvecklandet av medarbetare som av chefer. Jag anser att man behöver satsa på att utveckla bra chefer. Medarbetare behöver även de få mer fortbildning. Inte endast inom det område man arbetar utan även utbildning i exempelvis arbetsmiljö, kommunikation och agerande.
Örebro kommun borde värna sina kompetenta chefer! Vi får ofta höra att vi är lite sämre än näringslivets chefer även från våra egna led vilket jag inte håller med om. Lyft det positiva som finns i en stad som växer! Lyft det positiva med många välutbildade chefer med god erfarenhet! Berätta för oss vad som händer i kommunen. Ge oss ett sammanhang att verka i! I dagsläget jobbar vi mycket i vår egen verksamhet och gör det bra. Om vi inte vore kompetenta skulle kommunen inte fungera. Brukarna är nöjda!
Örebro kommun måste se mer till och utgå från verksamheternas behov och inte från specifika intresseområden. Idag är trycket hårt på oss att förverkliga idéer som vi inte själva är med och påverkar eller tar fram. Detta sker inom många områden och där vi får en ökad administration kring alltmer frågor som styr vår kärnverksamhet istället för tvärtom. Centraliseringen bara ökar och det är den största anledningen till att jag känner mig tyngd av alltmer kringuppgifter med dessutom kort framförhållning istället för att få ägna mig åt kvalitetsutveckling av den verksamhet jag har ansvar för.

Låta chefer som är unga och kreativa ta plats i den högre organisationen. Jag ser allt för många ggr en kommundirektör som säger att vi ska väga vara digitala och ta för oss men i nästa andetag visa en rädsla och oro för detta. Som "gammal" krävs det mer än förståelse för hur unga jobbar med kommunikation och information, det räcker inte att kasta papperskalendern och börja använda Outlook det handlar om hur du som högre ledare betar digi den digitala världen och hur du tar dig an och är en förebild för unga chefer.
Det är inte attraktivt att ha ansvar för fler än 20-25 medarbetare. Det är INTE attraktivt som chef att ha samma lön som sin personal!!! Det är inte attraktivt att löneskillnaden mellan ett chefsuppdrag och en personal är oerhört liten!
Man borde centralt i kommunledningen ta sig en allvarlig fundering på stödfunktionerna. Jag har varit chef i kommunen i omgångar och den senaste anställningen har varit sedan 2010 och jag ser en markant försämring för chefernas stöd. Man förväntas vara expert på det mesta. Som chef har man det yttersta ansvaret gällande personal, verksamhet och budget - men det är en utopi att förvänta sig att man har spetskompetens inom alla områden. Ekonomistödet är katastrofalt dåligt, där man skickar tillbaka enklare uppgifter som i mina ögon borde skötas av ekonomi avdelningen, kompetensen borde utgå därifrån. Man lägger på chefen alla möjliga typer av uppgifter där det skulle vara bättre att stödfunktionerna utför dessa. Ekonomifunktionerna är mkt sämre än tidigare. HR är ganska bra, men man gör väldigt mkt ensam i sin roll. När det gäller pålagor som kommer centralt ifrån så är det inte verksamhetsanpassade och man får med otroligt kort varsel höga krav att leverera utan tillräckliga resurser. Så jag tror att man skulle kunna göra mkt för att skapa en mer attraktiv arbetsplats. Har man en attraktiv arbetsplats så blir arbetsgivaren per automatik mer attraktiv.
Som chef tycker jag att man får ett bra stöd och goda möjligheter till utveckling och support. Det vi kanske behöver bli ännu bättre på är att marknadsföra hur bra vi har det. Det finns gott om förmåner och det är en trygg arbetsplats. Det borde vi trycka ännu mer på. Dessutom skulle vi behöva bli lite coolare. Ska vi attrahera unga så måste man komma bort från en trist kommunalstämpel. Kanske är ett högre tempo inom digitalisering ett sätt att jobba framåt.
Det är viktigt att rutinen för nyanställda fungerar både för den nya medarbetaren och för den rekryterande chefen. Har vi ett arbetssätt som inte underlättar för oss så att vi inte lyckas ha allt på plats när medarbetaren börjar påverkar det medarbetarens bild av Örebro kommun, detta är också något som skapar återkommande frustration hos rekryterande chefer och drar ned attraktiviteten som arbetsgivare inom den gruppen.

Källa: Enkätundersökning till kommunens chefer

Av kommentarerna ovan kopplat till attraktiv arbetsgivare framkommer att det finns brister i de förutsättningar som chefer har för sitt uppdrag samtidigt som några av respondenterna framhåller de positiva aspekter som finns. En ytterligare synpunkt gäller vikten av att kunna motsvara de förväntningar som nyanställda har då de påbörjar sin anställning i kommunen för att kunna behålla dessa.

3.6.2. Bedömning

Utifrån de svar som framkommit i enkäten och de uppgifter vi har tagit del av i samband med intervjuerna framkommer att kommunens varumärke som arbetsgivare behöver utvecklas och stärkas. Vi ser det som angeläget att varumärkesfrågan särskilt beaktas inom ramen för arbetet med den gällande strategin för personalförsörjning.

Vi bedömer att arbetsgivarens varumärke är av stor vikt både när det gäller attrahera nya medarbetare till kommunen men även för att behålla redan anställda. I sammanhanget vill vi särskilt peka på vikten av att arbetsplatserna ges förutsättningar för att kunna motsvara de förväntningar som nyanställda har exempelvis vad gäller introduktion, ansvar och befogenheter i yrkesrollen mm.

Vi noterar även de synpunkter som framförts kopplat till brister i arbetsmiljön. Även denna aspekt anser vi vara angelägen att särskilt uppmärksamma i det fortsatta arbetet

med att skapa goda arbetsplatser. En god arbetsmiljö är en viktig hörnsten i arbetet med att bygga ett attraktivt varumärke som arbetsgivare.

Vad gäller de synpunkter som framkommit kopplat till den negativa mediala bilden av kommunen så anser vi att de initiativ som tagits till att ta fram informationsfilmer från verksamheten för vidare spridning via sociala medier är ett steg i rätt riktning. Genom att strukturerat arbeta med sin externa kommunikation kan bilden av kommunen som arbetsgivare bli mer nyanserad.

Sammantaget gör vi bedömningen att det till viss del pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare men att det krävs ytterligare åtgärder för att succesivt stärka det gemensamma varumärket.

4. *Sammanfattande bedömning samt rekommendationer*

4.1. *Bedömning*

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsens organisation och åtgärder avseende personalförsörjningen till viss del är ändamålsenlig.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
Finns mål och strategier utformade för personalförsörjningen?	Uppfyllt Mål och strategier finns utformade för personalförsörjningen.
Finns en ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen?	Delvis uppfyllt En ansvarsfördelning avseende personalförsörjningen finns. Dock visar granskningen att det finns brister i det HR- stöd som cheferna erhåller.
Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning?	Delvis uppfyllt Det sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personalförsörjning men detta utbyte behöver utvecklas ytterligare.
Finns samarbeten mellan kommunen och universitet samt högskolor avseende personalförsörjningen?	Delvis uppfyllt Etablerade samarbeten finns mellan universitetet samt högskolor och de granskade nämnderna utom tekniska nämnden som i nuläget saknar ett samarbete.
Pågår det ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	Delvis uppfyllt Det pågår ett arbete med att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare men att det krävs ytterligare åtgärder för att succesivt stärka varumärket.

4.2. Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att en analys genomförs av dokumentet ”*Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning 2018-2020*” för att säkerställa att de åtgärder som dokumentet innehåller får önskad effekt. Denna utvärdering bör ligga till underlag för det fortsatta arbetet bortom år 2020.
- Att planeringen för personalförsörjningen ges ett långsiktigt perspektiv upp mot 10 – 15 år för att på så sätt skapa handlingsberedskap inom organisationen samt i kontakterna med exempelvis universitet och högskolor när det gäller behov av utbildningsplatser.
- Att de synpunkter som framkommit i samband med vår enkätundersökning beaktas inom ramen för det fortsatta personalstrategiska arbetet bla avseende förutsättningar för chefer samt arbetsmiljöaspekterna.
- Att plattformar för erfarenhetsutbyte mellan och inom förvaltningarna utvecklas avseende personalförsörjning.
- Att kommunens varumärke som arbetsgivare ges ökad prioritet i det fortsatta arbetet med personalförsörjningsfrågorna.
- Att samarbetet mellan kommunen och universitet samt högskolor fördjupas inom relevanta verksamhetsområden.
- Att en avstämning sker med förvaltningarna vilken servicenivå som är rimlig med hänsyn till verksamhetens behov respektive HR-avdelningens förutsättningar att kunna ge ett adekvat stöd.
- Att avgångssamtal/avgångsenkäter alltid genomförs i samband med att medarbetare och chefer väljer att avsluta sin anställning samt att denna information aggregeras och blir ett underlag till det utvecklingsarbete som pågår genom ARUBA-modellen.

2018-09-27

Rebecka Hansson

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson

Projektledare

Bilaga 1:

