



HELSINGBORG

Revisionsrapport

Introduktion och avslut av anställning

Stadsrevisionen

Introduktion och avslut av anställning – 2025

Framtagen av Stadsrevisionen i Helsingborgs stad

Datum: 2025-06-16

Diarienummer: 34/2025

Kontakt: stadsrevisionen@helsingborg.se

Omslagsfoto: Bryggan gröningen

Fotograf: Anna Alexander Olsson

Innehåll

Sammanfattning	1
Inledning	3
Syfte och revisionsfrågor, avgränsning	3
Revisionskriterier	4
Metoder	4
Resultat av granskningen.....	5
Plan för attraktiv arbetsgivare.....	5
Process för introduktion av nyanställda.....	8
Hantering av behörigheter	13
Process för avslut av anställning.....	15
Samlad bedömning och rekommendationer.....	17

Bilagor

Enkät svar: Introduktion vid anställning

Sammanfattning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig process med tillräcklig intern kontroll vid introduktion och avslut av anställning inom staden.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen **delvis** har en ändamålsenlig process med tillräcklig intern kontroll vid introduktion och avslut av anställning inom staden.

Stadens plan för attraktiv arbetsgivare uttrycker en politisk ambition avseende vad staden ska uppnå som arbetsgivare. Granskningen visar dock att uppföljningen inte sker systematiskt på nämndsnivå, vilket försvårar spårbarhet i hur väl intentionerna uppfylls. Uppföljningen som görs på central nivå har hittills varit mer fokuserad på nyckeltal än en mer analytisk uppföljning av de olika åtagandena i planen. Utvecklingsarbete har initierats av kommunstyrelsens HR-utskott under 2025 i syfte att utveckla uppföljningen.

Stödet till chefer består av information på intranätet, checklistor och gemensamt utbildningsmaterial, dock saknas dokumenterade och heltäckande processer som säkerställer att rutinerna följs och att erfarenheter tas tillvara. Introduktionsarbetet upplevs av många chefer som otydligt och fragmenterat, vilket vi bedömer kan påverka kvaliteten och likvärdigheten i onboardingprocessen. Våra enkätsvar visar dock att merparten av de svarande har fått en introduktion som utgått från en checklista. Förvaltningsspecifik introduktion varierar dock.

Den formella ansvarsfördelningen när det gäller behörigheter är tydlig genom att det är respektive chef som ansvarar för att dessa erhålls och avsägs vid avslut av anställning. Genomförd enkätundersökning visar dock att rutinen varierar där ca 25% av de svarande fick vänta mer än en vecka för att få rätt behörigheter.

Vidare bedömer vi att avslutsprocessen kan stärkas. Det finns vägledning på intranätet, men ingen uppdaterad checklista som omfattar samtliga moment, inklusive avslut av behörigheter. Det sker inte någon systematisk uppföljning av om avslutssamtal hålls eller om behörigheter avslutas korrekt. Användningen av fysiska blanketter kvarstår, vilket vi bedömer ökar risken för fel.

Det saknas en samlad och automatiserad kontrollfunktion inom staden som säkerställer att behörigheter avslutas korrekt vid anställningens slut. Granskningen visar även att vissa chefer inte känner till att några system kräver manuell uppsägning av behörigheter, vilket vi bedömer innebär en säkerhetsrisk – särskilt i webbaserade system. Vi ser det som viktigt att processen ses över för att minska risken för felaktigheter och risk för obehörig åtkomst till system.

Sammantaget bedömer vi att det finns behov av att utveckla mer sammanhållna, dokumenterade och uppföljningsbara processer för introduktion, behörighetshantering och avslut av anställningar. Vi bedömer detta som viktigt för att minimera risker, säkerställa en likvärdig hantering och stärka stadens roll som en attraktiv arbetsgivare.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Säkerställa uppföljningen av plan för attraktiv arbetsgivare så att det finns en spårbarhet mellan planen och angivna åtaganden. I enlighet med planen verka för en ökad uppföljning på nämndsnivå.
- Utveckla en samordnad process för introduktion som även inkluderar hantering av behörigheter.
- Säkerställa att anställdas samtliga behörigheter avslutas när den anställda avslutar sin anställning och verka för en ökad samordnad process. I arbetet tydliggöra ansvar och rutiner för avslut av anställning.
- I enlighet med pågående utvecklingsarbete förbättra uppföljning och kontroll av introduktions- och avslutsprocesserna för att identifiera förbättringsområden och främja kontinuerligt lärande.
- Se över gällande styrdokument så att de är beslutade på rätt nivå.

Inledning

Stadens plan för attraktiv arbetsgivare anger att staden ska vara en attraktiv arbetsgivare i framkant som är handlingskraftig, nytänkande, jämställd och hållbar. SKR har lyft ut kompetensförsörjningen som en av de största utmaningarna i kommunsektorn. Att matcha rätt kompetens och behålla och utveckla befintlig personal är avgörande – annars ökar risken att medarbetare lämnar.

Varje år sker en viss personalomsättning i staden som innebär att medarbetare börjar eller avslutar sin anställning. För att staden ska leva upp till planen för attraktiv arbetsgivare är det av vikt att det finns en ändamålsenlig struktur för introduktion, fortlöpande kompetensutveckling och ändamålsenligt stöd i HR-processer, samt tydliga former för avslut av anställning. Säkerhetsrisker kan uppstå om tillgång till system och information inte hanteras korrekt i samband med avslut av anställning.

Mot denna bakgrund ser revisorerna i grupp 1 en risk i att kommunstyrelsen inte på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig uppföljning och kontroll, säkerställer en tydlig struktur för HR-processerna. Revisorerna vill med anledning av detta genomföra en granskning av kommunstyrelsens arbete med introduktion och avslut av anställning.

Syfte och revisionsfrågor, avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig process med tillräcklig intern kontroll vid introduktion och avslut av anställning inom staden.

Granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

- Bedrivs ett systematiskt arbete utifrån stadens plan för attraktiv arbetsgivare?
- Ges ändamålsenligt stöd till chefer i HR-processer och finns tydliga former vid introduktion av medarbetare samt vid avslut av anställning?
- Finns det en ändamålsenlig process med tydlig roll- och ansvarsfördelning för att säkerställa att nya medarbetare fått rätt behörigheter och tillgång till nödvändiga system och verktyg?
- Finns det en ändamålsenlig process med tydlig roll- och ansvarsfördelning för att återkalla tillgång till system och verktyg när en medarbetare slutar?
- Genomförs kontroller och uppföljningar för att säkerställa att ovanstående processer följs? Vidtas nödvändiga åtgärder vid behov?

Granskningen avser kommunstyrelsen och har avgränsats till deras övergripande ansvar för processerna ovan. Ett urval av nämnder har berörts i granskningen

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning utgörs av:

- Kommunallag (2017:725) 6 kap, 6§
- Kommunstyrelsens reglemente, antaget av kommunfullmäktige 2022-10-25 och senast reviderat 2024-12-17
- Arbetsgivarpolicy, beslutad av kommunfullmäktige 2015-05-19
- Medarbetar- och ledarpolicy, beslutad av kommunstyrelsen 2012-11-07
- Plan för attraktiv arbetsgivare för 2024–2027, beslutad av kommunstyrelsens HR-utskott 2023-10-17
- Tillämpliga interna regelverk, policys och beslut

Metoder

Granskningen har innefattat intervjuer med tjänstepersoner inom kommunstyrelsens HR-avdelningen som har ett särskilt ansvar för stadens övergripande processer vid introduktion och avslut av anställning. Intervjuer har även genomförts med ett antal HR-chefer och HR-konsulter inom urval av nämnder och funktioner/systemförvaltare som ansvarar för behörigheter till system inom stadens förvaltningar.

Därtill har dokumentstudier genomförts avseende övergripande/centrala rutiner, processbeskrivningar och styrdokument.

Inom ramen för granskningen har även en enkät skickats till nyanställda i staden. Enkäten skickades ut till de som fått en tillsvidareanställning i staden under januari och februari månad 2025. Av 177 utskickade enkäter har vi erhållit svar från 72 personer, vilket genererat en svarsfrekvens på 41%. Resultatet av enkätundersökningen presenteras i bilaga 1.

Granskningen har även omfattat ett antal stickprov avseende om personer som slutat i staden fortfarande finns tillgängliga i stadens katalog med aktuella användare, och om de har behörighet till olika system. Resultatet av stickprovsgranskningen redovisas i avsnitt Hantering av behörigheter, vid avslut av anställning.

Intervjuade i granskningen har erhållit granskningen för faktakontroll.

Resultat av granskningen

I denna del besvaras revisionsfrågan "Bedrivs ett systematiskt arbete utifrån stadens plan för attraktiv arbetsgivare"?

Plan för attraktiv arbetsgivare

Inom staden finns tre styrdokument som utgör grund för stadens åtagande som arbetsgivare och som gäller övergripande för hela staden.

- Arbetsgivarpolicy, antagen av kommunfullmäktige 2015-05-19
- Medarbetar- och ledarpolicy, antagen av kommunstyrelsen 2012-11-07
- Plan för attraktiv arbetsgivare, antagen av kommunstyrelsens HR-utskott 2023-10-17

Enligt Riktlinjer för Helsingborgs stads styrdokument¹ ska en policy i staden beslutas av kommunfullmäktige. Av granskningen framgår att stadens medarbetar- och ledarpolicy inte beslutats av fullmäktige. Båda policyerna är också av äldre versioner och följer inte de formkrav som gäller för stadens styrdokument.

Plan för attraktiv arbetsgivare har tagits fram med grund i de båda policyerna för att beskriva stadens politiska ambitioner som arbetsgivare. Nuvarande plan för attraktiv arbetsgivare gäller för perioden 2024-01-01 till 2027-12-30 och omfattar stadens samtliga styrelse och nämnder. Enligt dokumentet ska planen utgöra en del av styrelsens/nämndens ordinarie styrning och verksamhetsplanering och ansvaret som de olika aktörerna har för planens hantering framgår (kommunstyrelsens HR-utskott, kommunfullmäktige, HR-direktören, nämnd samt förvaltningschef). Planen innehåller tre fokusområden:

• Samspel och nytänk
• Kompetens och lärande
• Hållbarhet och trygghet

Fokusområdena är nedbrutna i ett antal åtaganden. Det framgår att planen ska följas upp på stadsgemensam nivå, dock framgår inte hur ofta uppföljning ska ske. Det anges även att där avvikelser sker ska handlingsplaner upprättas och följas upp. Se vidare under avsnitt Uppföljning av planen.

¹ Beslutad av kommunstyrelsen 2019-10-09

Systematisk användning av planen

Av intervjuade HR-chefer och HR-avdelningen framgår att planen mer används som en vägledande princip än ett aktivt verktyg. Intervjuade uppger att planen fungerar som ett ramverk för att säkerställa att insatser ligger i linje med stadens övergripande mål, men styr inte inriktningen av arbetet inom nämnderna. Enligt intervjuerna så bevakar HR-cheferna att arbetet ligger inom planens ramar, men att arbetet i praktiken utgår mer från förvaltningsdirektörernas verksamhetsplaner i enlighet med stadens styrmodell.

I uppföljningen av kommunstyrelsens plan för intern kontroll 2024 anges en kännbar punkt. Den avser kompetensförsörjning på enheten Trygghet och säkerhet. Som åtgärd anges att rekommendationer och slutsatser i plan för attraktiv arbetsgivare behöver omsättas i förvaltningens arbete. Av HR-utskottets och kommunstyrelsens protokoll under 2025 framgår inga åtgärder/uppföljningar som tydliggör hur planen och dess åtagande ska omsättas i praktiken för att minska risken.

I styrelsens antagna plan för intern kontroll 2025 finns en granskningspunkt som avser risken att styrelsen inte har arbetsprocesser som leder till att plan för attraktiv arbetsgivare har en påverkan. Av planen framgår att en första utvärdering ska göras i september 2025.

Uppföljning av planen

Uppföljning av plan för attraktiv arbetsgivare sker främst på central nivå, där HR-utskottet och CESAM (Central samverkan) får rapportering som sammanställts av HR-avdelningen. Enligt uppgift rapporteras uppföljningen två gånger per år till HR-utskottet:

- På våren sker en rapportering av lägesbilden för året som gått innehållande olika nyckeltal kopplat till HR-området, exempelvis anställningsförhållanden, personalrörlighet, Hållbart medarbetarengagemang (HME) och sjukfrånvaro.
- Under hösten rapporteras en mer kvalitativ uppföljning där de olika åtagandena i planen analyseras.

Det framgår i HR-utskottets protokoll från 2024 och 2025 att uppföljning av plan för attraktiv arbetsgivare skett vid tre tillfällen. Det avser helårsuppföljning 2023 (vid utskottets sammanträde 2024-06-04), delårsuppföljning 2024 (2024-10-22) samt helårsuppföljning 2024 (2025-04-09). Vid samtliga tillfällen är det nyckeltal inom HR-området som rapporterats. Någon rapportering i form av en analys av de olika åtagandena i planen har inte presenterats för HR-utskottet. Enligt HR-avdelningen kommer en rapportering av åtagandena att rapporteras vid mötet i september 2025. HR-avdelningen har samlat in nämndernas nulägesanalyser och verksamhetsplaner för 2023–2024 som ska utgöra grund för HR-avdelningens nya design för uppföljning av plan för attraktiv arbetsgivare.

Enligt intervjuerna får HR-cheferna ta del av motsvarande redovisning av uppföljningen av planen som HR-utskottet får vid ett av sina nätverksmöten under året. Det framgår i granskningen att en workshop genomförts under våren i HR-chefernas nätverk, och en till är inplanerad under sommaren. Syftet med dessa är att identifiera och lyfta fram olika insatser som gjorts utifrån åtagandena i planen.

Utifrån nämndernas protokoll har det på en nämnd i staden rapporterats en uppföljning kopplat till planen. Övriga nämnder har i olika mån rapportering utifrån olika HR-nyckeltal, dock utan koppling till plan för attraktiv arbetsgivare. Enligt planen ska nämnderna efterfråga resultat och uppföljning på nämndsnivå. Av granskningen har vi inte verifierat i vilken mån det har skett av nämnderna. Vidare framgår att det hittills inte upprättats några dokumenterade handlingsplaner utifrån uppföljningen av planen.

Förvaltningscheferna ansvarar för att planera och genomföra aktiviteter i enlighet med planen på förvaltningsnivå samt uppföljning av åtaganden till nämnd. Detta ingår som en del av förvaltningens ordinarie verksamhetsstyrning i form av nulägeskoll, verksamhetsplanering och verksamhetsdialog. Enligt HR-avdelningen är det också förvaltningarnas ansvar att, inom ramen för denna styrning, omsätta intentionerna i planen för en attraktiv arbetsgivare till konkret handling.

HR-avdelningen beskriver att de följer upp arbetet både kvantitativt och kvalitativt. De använder statistik, nyckeltal och mätningar – som medarbetarundersökningen och uppföljning av arbetsmiljö och samverkan – för att se hur utvecklingen går. Vidare så gör de en genomgång av förvaltningarnas nulägeskoll och verksamhetsplaner, och för en fördjupad dialog genom workshops, främst tillsammans med HR-funktionerna i förvaltningarna. Resultaten används bland annat som underlag till HR-utskottet och CESAM.

Bedömning

Vi bedömer att styrelse och nämnder delvis bedriver ett systematiskt arbete utifrån stadens plan för attraktiv arbetsgivare. För att det ska finnas en ändamålsenlig systematik behöver planen vara välkänd så att nämnder och styrelser förhåller sig till innehållet i planen och säkerställer insatser i enlighet med planen, kontinuerligt följer upp arbetet och sätter in åtgärder för de delar där verksamheten inte når upp till planens intentioner. I vår granskning har det framgått att de olika åtagandena i planen inte utgör någon tydlig styrning för arbetet som sker ute på förvaltningarna. Vi bedömer även att genomförda insatser kopplat till åtaganden inte går att följa på ett tydligt sätt.

Vi konstaterar att det sker en årlig uppföljning av planen som rapporteras till HR-utskottet, CESAM och nätverket för HR-chefer i form av nyckeltal. Vi bedömer dock att uppföljningen av åtagandena i planen har varit svag. För att svara mot åtagandena som beslutats i planen bedömer vi att uppföljningen behöver utvecklas från en redovisning av nyckeltal till mer analysbaserad uppföljning. Vi ser det som positivt att

ett sådant arbete avses genomföras under 2025 med rapportering senare i höst för HR-utskottet.

Enligt planen ska nämnderna efterfråga uppföljning av planen på nämnds nivå. Enligt vår genomgång av nämndernas protokoll förekommer det förutom i HR-utskottet enbart uppföljning av planen i en av stadens nämnder.

Vidare gör vi bedömningen att kommunstyrelsen behöver se över övriga styrdokument och policys inom HR-området så att de är uppdaterade och beslutade på rätt nivå i enlighet med stadens riktlinjer för styrdokument.

Process för introduktion av nyanställda

I detta avsnitt besvaras frågan avseende om det ges ett ändamålsenligt stöd till chefer i HR-processer och om det finns tydliga former vid introduktion av medarbetare. Vidare besvaras frågan om det genomförs kontroller och uppföljningar för att säkerställa att processerna följs och om nödvändiga åtgärder vidtas vid behov.

Riktlinjer och samverkan

En bra introduktion är central för att nya medarbetare ska känna sig välkomna, trygga och snabbt bli en del av arbetsgemenskapen. En genomtänkt introduktion stärker engagemanget, minskar risken för tidiga uppsägningar och ökar trivselen. När medarbetare får rätt stöd från början, ökar både deras prestation och lojalitet.

Kommunstyrelsen har i enlighet med sitt reglemente ansvar för att leda, samordna och utveckla stadsövergripande strategiska HR-processer och arbetsgivarfrågor.

På HR-sidan på stadens intranät finns en sida benämnd introduktion för nyanställda som riktar sig till nyanställda medarbetare men även till chefer. Av sidan framgår att det finns checklistor över vad som ska gås igenom, information om den stadsgemensamma introduktionen, information om att det kan finnas förvaltningsspecifika introduktioner och att medarbetaren har rätt till ett uppföljningssamtal med sin chef inom tre månader. Där finns även information om stöd till chefen inför introduktionen med information om vad chefen bör tänka på.

På en del av förvaltningarnas intranät finns information om introduktion av anställda, ibland riktat till medarbetaren och ibland till den anställande chefen. Här finns introduktionsmaterial som är förvaltningsspecifikt och verksamhetsspecifikt, omfattning och struktur varierar mellan förvaltningarna.

Det finns inte någon dokumenterad process eller något generellt systemstöd för stadens chefer när det kommer till introduktion av anställda. På enstaka förvaltningar har olika insatser gjorts för att systematisera introduktionen. Våra intervjuer visar att introduktionsprocessen upplevs splittrad ute i organisationen. Hur väl den genomförs

är beroende av respektive chef och det efterfrågas en tydligare och mer pedagogisk struktur för de olika nivåerna stadsgemensam, förvaltningsspecifik och verksamhetsnära introduktion.

Det finns stadsgemensamma samverkansgrupper och nätverk inom HR men granskningen visar att strukturer för lärande mellan förvaltningar kan förbättras i syfte att sprida goda exempel och samordna arbetet, exempelvis vid introduktion.

Processkartläggning

HR-enheterna på nämnderna fungerar som en stödfunktion och ger rekommendationer inför introduktion av medarbetare, ansvaret för genomförandet ligger dock på cheferna. Granskningen visar att chefer ofta kontakter HR för stöd när nya chefer ska introduceras, men sällan när det gäller nya medarbetare.

I vår enkätundersökning anger 98% av de svarande att de fått någon form av introduktion när de började sin anställning. Det vanligaste är att det är närmsta chef eller en medarbetare som ansvarat för introduktionen, men det förekommer också att det är via HR eller annan funktion. Av kommentarerna framgår att introduktionen skett på olika sätt, allt från ett fastställt schema under en tvåveckorsperiod till att medarbetaren själv fått planera sin introduktion.

- **Preboarding** (det som sker före den rekryterade börjat sin anställning)

Det finns inte någon formell preboardingprocess i staden. Inom flera förvaltningar är det upp till varje chef att hantera denna del, medan någon förvaltning har ett centraliserat förfarande. Utifrån intervjuerna i granskningen sker preboarding i begränsad omfattning.

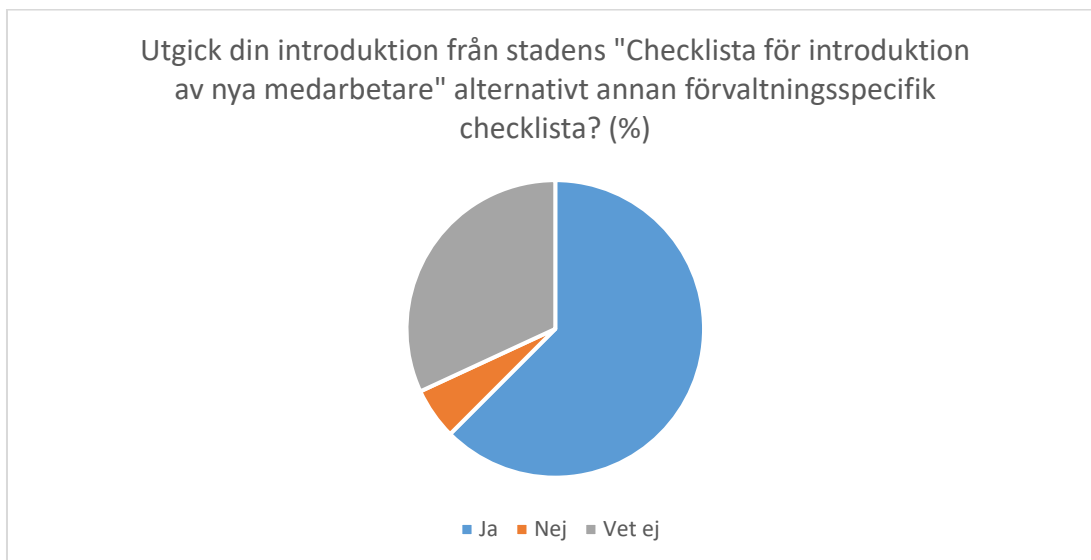
Vissa initiativ finns som att det förekommer att den blivande medarbetaren får information, uppgifter samt länkar till delar på intranätet via e-post eller sms. Det går ut ett automatiskt välkomstmejl från staden respektive förvaltningen som skickas till medarbetarens e-postadress i staden. Innehållet i det stadsgemensamma mejlet ansvarar den centrala HR-avdelningen för att uppdatera, medan det är respektive förvaltning som ansvarar för att uppdatera det förvaltningsspecifika introduktionsmejl. Granskningen visar att det har rått oklarheter kring vilken avdelning – HR eller digitalisering – som förvaltningarna ska vända sig till när de vill uppdatera sina introduktionsmejl. Av intervjuerna framgår önskemål om att utveckla denna process.

- **Checklistor**

På HR-sidan på stadens intranät finns tre olika checklistor anpassade för introduktion av medarbetare, chefer och timanställda. Dessa inkluderar även stadsövergripande delar som ska gås igenom vid introduktion till arbete i staden. Det finns därtill utrymme att fylla på med förvaltningsspecifika och verksamhetsspecifika punkter. Checklistorna är utformade så att de signeras av både chef och den nyanställda efter

genomförd introduktion. En del förvaltningar har tagit fram egna checklistor, generella för förvaltningen eller specifika för olika yrkesgrupper.

Vår enkätundersökning visar att ca 62% av de svarande har haft en introduktion som utgått från en checklista se nedan diagram. Av de som svarar att introduktionen utgått från checklistan så uppger två tredjedelar att de även signerat checklistan.



I granskningen har vi inte sett att det görs någon uppföljning i vilken omfattning checklistorna används, varken från centrala HR-avdelningen eller från förvaltningarnas HR-enheter.

- **Stadsgemensam introduktion**

En stadsgemensam introduktion har tagits fram och erbjuds digitalt via lärplattformen HBG Learns. Enligt uppgift på intranätet ska alla nya medarbetare gå igenom introduktionen.

Av de svarande i enkätundersökningen har ca 80% tagit del av den stadsgemensamma introduktionsfilmen.

I granskningen framkommer att språket i den stadsgemensamma introduktionen kan vara en utmaning att ta till sig för medarbetare som inte har svenska som sitt modersmål. Det kan enligt intervjuade medföra att det krävs en stor arbetsinsats från verksamheten i förhållande till det värde som introduktionen skapar för den nyanställda och verksamheten.

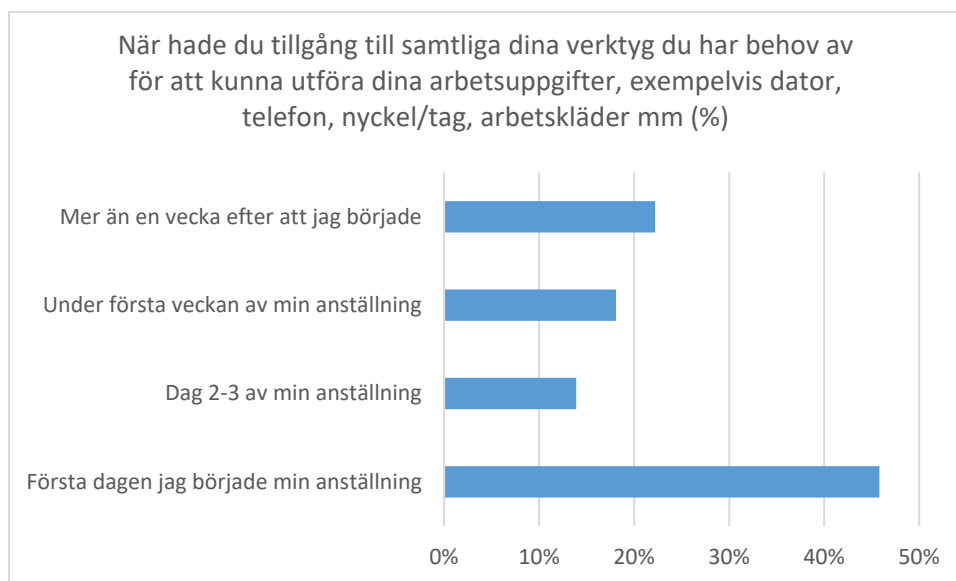
- **Förvaltningsspecifika introduktioner**

En del förvaltningar erbjuder löpande egna förvaltningsspecifika introduktioner. De hålls vanligtvis några gånger per termin och arrangeras vanligtvis av förvaltningens HR-enhet. Av enkätundersökningen framgår att knappt 60% deltagit vid en sådan introduktionsträff.

- **Tillgång till arbetsutrustning**

Cheferna i staden ansvarar för att säkerställa att nyanställda har rätt arbetsutrustning. På intranätet under sidan "Stöd till chef vid introduktion av nya medarbetare", framgår att detta är ett område som cheferna behöver planera inför att en ny medarbetare kommer på plats.

Enkätundersökningen visar att färre än hälften fick tillgång till sina arbetsredskap såsom dator, telefon, nyckel/tagg och arbetskläder under den första dagen, och för drygt 20% dröjde det mer än en vecka innan de fått tillgång till alla arbetsredskap. Se diagram nedan:



- **Uppföljningssamtal**

Vår enkätundersökning visar att knappt 80 % haft ett uppföljningssamtal med sin chef några månader efter anställningen startade. Vi har i granskningen inte sett några exempel på att det görs uppföljningar över om uppföljningssamtal genomförts, och för HR-enheterna vi intervjuat är det oklart i vilken omfattning uppföljningssamtal sker mellan chef och medarbetare. Inom en förvaltning kommer denna fråga läggas till när en årlig enkätundersökning till medarbetarna genomförs vid nästa tillfälle.

- **Digitalisering**

Trots viss digitalisering (t.ex. digital signering av anställningsavtal) förekommer det variationer i hur man digitalt hanterar momenten i anställningsprocessen. Exempelvis tilldelas medarbetarbehörighet automatiskt, medan chefsstöd/specialistbehörighet till de stadsgemensamma HR-systemen tilldelas utifrån en digital blankett som medarbetarens chef mejlar till HR-avdelningen. Lämnar en chef över ledningsuppgift åt medarbetare att besluta i HR-system finns en blankett som chefen behöver underteckna manuellt.

Granskningen visar att det i organisationen finns en efterfrågan från chefer på ett systemstöd för att hantera medarbetaruppföljningar utifrån sin chefsroll. Ärendet har lyfts till HR-avdelningen som i ett första steg utreder om det är möjligt att införa ur ett juridiskt perspektiv.

- **Översyn av nuvarande process**

Utifrån att kommunstyrelsens HR-avdelning vill se staden som *en* arbetsgivare har introduktionen av medarbetare identifierats som ett utvecklingsområde, innefattande både preboarding onboarding och crossboarding (när medarbetar byter tjänst inom staden). Under våren 2025 har ett arbete inletts för att se över denna process, med syftet att identifiera vilka behov som finns ute i förvaltningarna i samband med introduktion av nya medarbetare. Arbetet ska drivas med deltagare från olika förvaltningar och tidplanen är att det ska finnas en process på plats någon gång under 2027. Målet är att skapa en mer enhetlig och ändamålsenlig introduktionsprocess i staden. Arbetet sker i samverkan mellan förvaltningar och med stöd av tjänstedesignmetodik.

Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt ges ett ändamålsenligt stöd till chefer i HR-processer men att formerna för introduktion av medarbetare delvis är tydliga.

I dagsläget finns inte någon dokumenterad process för introduktion av anställda. Det finns skriftligt stöd i form av sidor på intranät, både stadsövergripande och förvaltnings- och verksamhetsspecifikt, checklistor, stadsgemensam digital utbildning mm. Chefer hanterar i hög utsträckning introduktionen av sina medarbetare utan att söka stöd hos HR-enheterna på förvaltningarna. Av granskningen framgår att det finns variationer i vilken mån framtagna checklistor används.

När det gäller de förvaltningsspecifika välkomstmejl som skickas är det oklart vem som ansvarar för att dessa är uppdaterade. Det saknas rutiner för årlig översyn.

Vidare gör vi bedömningen att det inte genomförs kontroller och uppföljningar för att säkerställa att processerna för introduktion följs. Den största risken vid introduktion av anställda är att det är svårt för cheferna att göra rätt baserat på att det finns ett antal introduktionsmoment på olika håll och att det ofta upplevs svårt att få överblick över alla delar. Detta medför en risk för bristande efterlevnad och varierande kvalitet i genomförandet. Styrelse och nämnder behöver därmed identifiera var i processerna det kan finnas behov att vidta förstärkande åtgärder.

Vi ser positivt på att ett arbete inletts i staden för att utveckla introduktionsprocessen till att bli en mer sammanhållen process som är stadsövergripande.

Hantering av behörigheter

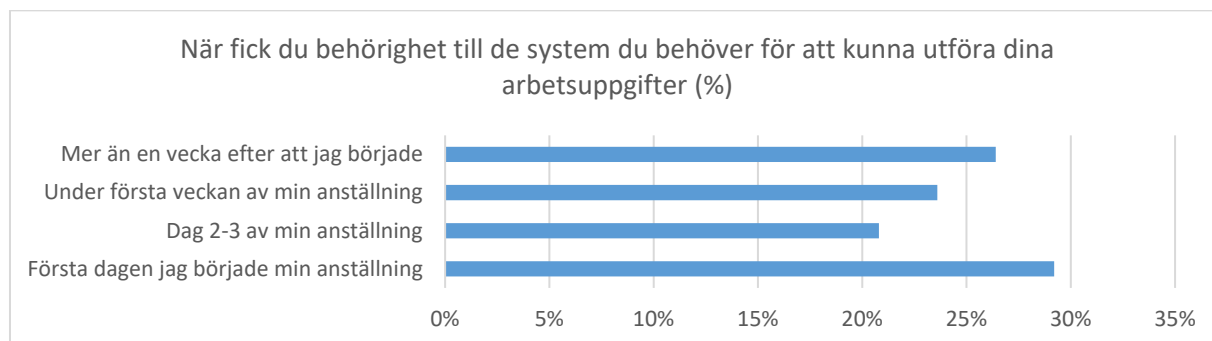
I detta avsnitt besvaras frågorna avseende om det finns en ändamålsenlig process med tydlig roll- och ansvarsfördelning för att säkerställa att nya medarbetare fått rätt behörigheter och tillgång till nödvändiga system och verktyg samt om det finns en ändamålsenlig process för tydlig roll- och ansvarsfördelning för att återkalla tillgång till system och verktyg när en medarbetare slutar? Även frågan om det genomförs kontroller och uppföljningar för att säkerställa att ovanstående processer följs och om det vidtas nödvändiga åtgärder vid behov besvaras i detta avsnitt.

Vid introduktion av anställd

När en ny medarbetare signerat sitt anställningskontrakt och anställningen är registrerad och komplett i personalsystemet Personec P, skapas ett användarkonto via en automatisk funktion i stadens behörighetskatalog. Kopplat till användarkontot är medarbetarens mejl, M365 (Teams och Onedrive) samt tillgång till G (gemensamma mappar) och H (personlig mapp). Denna process finns dokumenterad i Organisatoriskt regelverk - anställda². Alla andra behörigheter till system behöver beställas – antingen via IT-portalen, eller av systemförvaltare för respektive system i staden.

Intervjuerna visar att förvaltningarna efterfrågar en ökad tydlighet av vad som genereras automatiskt, och vad cheferna behöver göra manuella beställningar på. Det varierar också var chefer ska beställa behörigheter; en del sker via IT-portalen, medan behörigheter till olika verksamhetssystem beställs hos respektive systemförvaltare. Granskningen visar även att det ibland görs digitalt och ibland på blanketter som ska undertecknas.

Vår enkätundersökning visar att för var fjärde nyanställd som ingått i vårt stickprov, tog det mer än en vecka innan de hade fått rätt behörigheter för att utföra sitt arbete. Detta bekräftas även av intervjuade HR-chefer även om variationer förekommer. Se sammanställning nedan.



² Ett icke tekniskt dokument för att beskriva hur identitetshanteringen sker i Helsingborgs stad, framtaget av digitaliseringsavdelningen på stadsledningsförvaltningen 2025-03-27.

Det är inte specificerat om dröjsmålet avsåg att få de grundläggande behörigheterna eller om det avsåg behörigheter för verksamhetsspecifika system. Kommentarer i enkäten ger exempel på att det tagit flera veckor och även månader innan behörigheter fungerat som avsett för att kunna utföra sitt arbete. Det lyfts särskilt fram om medarbetaren arbetat i en annan förvaltning tidigare.

Det finns inte någon stadsgemensam process för behörigheter vilket enligt de intervjuade medför en större utmaning för stadens chefer att göra rätt. Av intervjuerna framgår att det är tydligt att det är respektive chefs ansvar att medarbetaren får sina behörigheter. Vid oklarheter anger intervjuade HR-chefer att det emellanåt förekommer otydligheter om frågan ska hanteras av HR-avdelningen eller digitaliseringsavdelningen.

Vid avslut av anställning

Intervjuerna visar att det är otydligt hur avslut i system bör ske och att det saknas en rutin för avslut av behörigheter. Den gemensamma bilden ute i organisationen är att när chefer avslutar sina anställda i personalsystemet Personec P avslutats automatiskt behörigheterna i samtliga system. Granskningen visar att så inte är fallet eftersom enbart vissa men inte alla verksamhetssystem som finns i staden är ihopkopplade till användarkontot som finns för staden som helhet.

När en anställd byter till en annan förvaltning kan äldre behörigheter som exempelvis teamsgrupper och distributionslistor ligga kvar. Det finns enligt intervjuade en risk att felaktiga behörigheter följer med, det gäller även om en person återanställs i Helsingborgs stad igen efter en tids frånvaro från staden. Ett projekt pågår för att förbättra denna process genom att alla behörigheter ska avslutas när en anställd slutar på en förvaltning. Enligt digitaliseringsavdelningen ska förändringarna vara genomförda till sommaren 2025.

Vår stickprovsgranskning av anställda som avslutat sin anställning i staden under april 2025 visar att samtliga hade avaktiverats i stadens katalog så att det inte gick att skicka mejl till dem längre. Granskningen visade dock att de fortfarande var sökbara i adressboken, vilket enligt uppgift inte skulle vara möjligt. Granskningen visade vidare att ett antal av de före detta anställda fortfarande fanns kvar som användare i stadens ekonomisystem. Vad gäller ekonomisystemet har det enligt intervjuade inte någon praktisk betydelse eftersom systemet är kopplat till den övergripande behörigheten och inloggning därmed inte är möjligt efter anställningen avslutats. Granskningen visar dock att för andra webbaserade system kan det medföra en risk där inloggning fortfarande kan vara möjlig.

När det gäller behörigheter i olika system så anger de intervjuade att en genomgång görs årligen för att säkerställa att behörigheterna är korrekt utifrån att användare fortfarande är anställda i staden. Detta görs både centralt av HR-avdelningen och av systemägare för urval av verksamhetssystem där behörighetshanteringen ligger på förvaltningarna. Det sker dock manuellt, och det finns inte någon dokumenterad process för uppföljning av behörigheter i staden.

Bedömning

Vår bedömning är att det delvis finns en ändamålsenlig process med tydlig roll- och ansvarsfördelning för att säkerställa att nya medarbetare fått rätt behörigheter och tillgång till nödvändiga system och verktyg

En förutsättning för att den nyanställde ska känna sig välkommen och kunna få en bra onboardingprocess är att medarbetaren får tillgång till arbetsredskap och systembehörigheter så tidigt som möjligt. Om denna del inte fungerar är risken att produktiviteten blir fördröjd och att belastningen ökar på kollegor och IT-support.

Det finns inte en heltäckande process i staden för att säkerställa att medarbetare får rätt behörigheter då de anställs. Enkätresultatet visar att det tar tid att få rätt behörigheter. Det beror främst på att det inte finns någon samlad behörighetshantering i staden. Ansvarsfördelningen är tydlig såtillvida att det är närmsta chefs ansvar att förse medarbetaren med behörigheter. Granskningen visar att oklarheter kan förekomma mellan HR-avdelningen och digitaliseringsavdelningen avseende behörigheter.

Chefer har det formella ansvaret att avsluta behörigheter, men granskningen visar att de ofta saknar vägledning och stödmaterial. Vidare saknas en heltäckande och tydligt dokumenterad process för att återkalla behörigheter. Det finns ingen automatisk kontroll inom staden som säkerställer att detta faktiskt görs, särskilt vid interna förflyttningar. Granskningen visar att chefer ofta förlitar sig på att systemet automatiskt avslutar åtkomsten vid anställningens slut, men det stämmer inte alltid. Detta eftersom fler system är webbaserade och tidigare anställda kan behålla åtkomst. Vi ser det som viktigt att processen ses över för att minska risken för felaktigheter och risk för obehörig åtkomst till system.

Process för avslut av anställning

I detta avsnitt besvaras frågan om det finns tydliga former vid avslut av anställning. Vidare besvaras frågan om det genomförs kontroller och uppföljningar för att säkerställa att processerna följs och om nödvändiga åtgärder vidtas vid behov.

Det finns inte någon dokumenterad process eller något generellt systemstöd för stadens chefer när det kommer till avslut av anställda.

Liksom vid introduktion så finns det en sida på intranätet om avslut av anställning och stöd till chef vid avslut av anställning. Här finns dels beskrivet förfarandet vid olika former av avslut för den anställde. Det finns även beskrivet hur ett gott avslut bör göras, bland annat genom planering av avslut med tanke på kunskapsöverföring samt att genomföra avslutningssamtal.

Det finns ingen förvaltningsspecifik hantering när det gäller avslut av anställning. Vid intervjuerna hänvisas till stadgemensamma rutiner för avslutssamtal samt

stadsgemensam checklista för återlämning av utrustning. Det finns inte någon uppdaterad checklista för avslut av anställning motsvarande de som finns för introduktion, men det finns en återlämningslista från 2014 på intranätets sida för avslut av anställning. Den omfattar olika fysiska verktyg som dator, telefon, nyckel/tag och passagekort men där nämns ingenting om att behörigheter ska avslutas.

Det görs inte någon uppföljning på om avslutssamtal erbjuds och enligt intervjuade är det är oklart i vilken omfattning detta sker. En förvaltning följer upp med en enkätundersökning till vissa kategorier av anställda som slutat, för att fånga in synpunkter och ha som underlag i att förbättra sin verksamhet. Detta görs dock inte systematiskt inom samtliga förvaltningar i staden.

Rutin för uppsägning

Enligt gällande rutin ska uppsägning göras på en blankett som ska infogas till personalakten. I samband med att staden under hösten uppdaterade till en ny version av personalsystem så upprättas inte längre fysiska personalakter. Det medför att rutinen för uppsägning enligt de intervjuade behöver uppdateras.

Bedömning

Vår bedömning är att det delvis finns tydliga former vid avslut av anställning. Det finns inte någon dokumenterad process, men det finns en sida med vägledning på intranätet om hur chefer ska agera när medarbetare avslutar sin anställning i staden. Det finns inte någon uppdaterad checklista för avslut som även omfattar avslut av behörigheter. Förvaltningarna hänvisar till att de använder sig av den stadsgemensamma vägledningen.

Vidare bedömer vi inte att det genomförs systematiska kontroller och uppföljningar för att säkerställa att processerna för avslut följs. Det sker inte någon systematisk uppföljning av om chefer erbjuder avslutssamtal eller avslutar behörigheter korrekt. Det finns inte heller någon kontrollfunktion som säkerställer att processen följs och om nödvändiga åtgärder vidtas vid behov. Det framgår inte i granskningen att det finns något generellt sätt att ta vara på eller sprida erfarenheter från avslutssamtal för att förbättra verksamheten i syfte att förbättra stadens roll som en attraktiv arbetsgivare.

Trots digitalisering används fortfarande fysiska blanketter för att avsluta anställningar och behörigheter, vilket vi bedömer ökar risken för fel och eftersläpning av hantering. Sammantaget bedömer vi att processen för avslut av anställning kan utvecklas.

Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig process med tillräcklig intern kontroll vid introduktion och avslut av anställning inom staden.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen **delvis** har en ändamålsenlig process med tillräcklig intern kontroll vid introduktion och avslut av anställning inom staden.

Stadens plan för attraktiv arbetsgivare uttrycker en politisk ambition avseende vad staden ska uppnå som arbetsgivare. Granskningen visar dock att uppföljningen inte sker systematiskt på nämnds nivå, vilket försvårar spårbarhet i hur väl intentionerna uppfylls. Uppföljningen som görs på central nivå har hittills varit mer fokuserad på nyckeltal än en mer analytisk uppföljning av de olika åtagandena i planen. Utvecklingsarbete har initierats av kommunstyrelsens HR-utskott under 2025 i syfte att utveckla uppföljningen.

Stödet till chefer består av information på intranätet, checklistor och gemensamt utbildningsmaterial, dock saknas dokumenterade och heltäckande processer som säkerställer att rutinerna följs och att erfarenheter tas tillvara. Introduktionsarbetet upplevs av många chefer som otydligt och fragmenterat, vilket vi bedömer kan påverka kvaliteten och likvärdigheten i onboardingprocessen. Våra enkätsvar visar dock att merparten av de svarande har fått en introduktion som utgått från en checklista. Förvaltningsspecifik introduktion varierar dock.

Den formella ansvarsfördelningen när det gäller behörigheter är tydlig genom att det är respektive chef som ansvarar för att dessa erhålls och avsägs vid avslut av anställning. Genomförd enkätundersökning visar dock att rutinen varierar där ca 25% av de svarande fick vänta mer än en vecka för att få rätt behörigheter.

Vidare bedömer vi att avslutsprocessen kan stärkas. Det finns vägledning på intranätet, men ingen uppdaterad checklista som omfattar samtliga moment, inklusive avslut av behörigheter. Det sker inte någon systematisk uppföljning av om avslutssamtal hålls eller om behörigheter avslutas korrekt. Användningen av fysiska blanketter kvarstår, vilket vi bedömer ökar risken för fel.

Det saknas en samlad och automatiserad kontrollfunktion inom staden som säkerställer att behörigheter avslutas korrekt vid anställningens slut. Granskningen visar även att vissa chefer inte känner till att några system kräver manuell uppsägning av behörigheter, vilket vi bedömer innebär en säkerhetsrisk – särskilt i webbaserade system. Vi ser det som viktigt att processen ses över för att minska risken för felaktigheter och risk för obehörig åtkomst till system.

Sammantaget bedömer vi att det finns behov av att utveckla mer sammanhållna, dokumenterade och uppföljningsbara processer för introduktion, behörighetshantering och avslut av anställningar. Vi bedömer detta som viktigt för att minimera risker, säkerställa en likvärdig hantering och stärka stadens roll som en attraktiv arbetsgivare.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Säkerställa uppföljningen av plan för attraktiv arbetsgivare så att det finns en spårbarhet mellan planen och angivna åtaganden. I enlighet med planen verka för en ökad uppföljning på nämndsnivå.
- Utveckla en samordnad process för introduktion som även inkluderar hantering av behörigheter.
- Säkerställa att anställdas samtliga behörigheter avslutas när den anställda avslutar sin anställning och verka för en ökad samordnad process. I arbetet tydliggöra ansvar och rutiner för avslut av anställning.
- I enlighet med pågående utvecklingsarbete förbättra uppföljning och kontroll av introduktions- och avslutsprocesserna för att identifiera förbättringsområden och främja kontinuerligt lärande.
- Se över gällande styrdokument så att de är beslutade på rätt nivå.

Bilaga 1 – Enkät svar: Introduktion vid anställning

Utskick av 177 enkäter - 72 svarade vilket utgör en svarsfrekvens på 41%

Har du fått någon introduktion när du började din anställning i staden?

Har du fått någon introduktion när du började din anställning i staden?	Fördelning (%)
Ja	97,2%
Nej	2,8%
Summa	100,0%

Vem eller vilka fick du introduktion av (flera alternativ är möjliga)

Vem eller vilka fick du introduktion av (flera alternativ är möjliga)	Fördelning (%)
Din närmsta chef	69,4%
Medarbetare	66,7%
HR/personalavdelning	31,9%
Annan, ange nedan	22,2%
Summa	190,3%

Följde introduktionen någon särskild plan/struktur?

Följde introduktionen någon särskild plan/struktur?	Fördelning (%)
Ja	77,8%
Nej	22,2%
Summa	100,0%

Utgick din introduktion från stadens "Checklista för introduktion av nya medarbetare" eller annan förvaltningsspecifik checklista?

Utgick din introduktion från stadens "Checklista för introduktion av nya medarbetare" eller annan förvaltningsspecifik checklista?	Fördelning (%)
Ja	62,5%
Nej	5,6%
Vet ej	31,9%
Summa	100,0%

Har du i så fall signerat en "Checklista för introduktion av nya medarbetare"?

Har du i så fall signerat en "Checklista för introduktion av nya medarbetare"?	Fördelning (%)
Ja	68,2%
Nej	31,8%
Summa	100,0%

Har du tagit del av den stadsgemensamma medarbetarintroduktionen via HBG Learns?

Har du tagit del av den stadsgemensamma medarbetarintroduktionen via HBG Learns?	Fördelning (%)
Ja	80,6%
Nej	19,4%

Summa	100,0%
-------	--------

Har du deltagit i någon introduktionsträff som är specifik för din förvaltning?

Har du deltagit i någon introduktionsträff som är specifik för din förvaltning?	Fördelning (%)
Ja	58,3%
Nej	41,7%
Summa	100,0%

Fick du en särskild kontaktperson när du började din anställning?

Fick du en särskild kontaktperson när du började din anställning?	Fördelning (%)
Ja	59,7%
Nej	40,3%
Summa	100,0%

Hur väl förberedd var du för att kunna utföra dina arbetsuppgifter efter den introduktion du fick?

Hur väl förberedd var du för att kunna utföra dina arbetsuppgifter efter den introduktion du fick?	Fördelning (%)
Mycket väl förberedd	30,6%
Väl förberedd	38,9%
Något förberedd	25,0%
Inte alls förberedd	5,6%
Summa	100,0%

När hade du tillgång till samtliga dina verktyg du har behov av för att kunna utföra dina arbetsuppgifter, exempelvis dator, telefon, nyckel/tag, arbetskläder mm

När hade du tillgång till samtliga dina verktyg du har behov av för att kunna utföra dina arbetsuppgifter, exempelvis dator, telefon, nyckel/tag, arbetskläder mm	Fördelning (%)
Första dagen jag började min anställning	45,8%
Dag 2-3 av min anställning	13,9%
Under första veckan av min anställning	18,1%
Mer än en vecka efter att jag började	22,2%
Summa	100,0%

När fick du behörighet till de system som du behöver för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

När fick du behörighet till de system som du behöver för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?	Fördelning (%)
Första dagen jag började min anställning	29,2%
Dag 2-3 av min anställning	20,8%
Under första veckan av min anställning	23,6%
Mer än en vecka efter att jag började	26,4%
Summa	100,0%

Har du haft något uppföljningssamtal med din chef om hur du upplevt den första tiden som anställd i staden?

Har du haft något uppföljningssamtal med din chef om hur du upplevt den första tiden som anställd i staden?	Fördelning (%)
Ja	79,2%
Nej	20,8%
Summa	100,0%

Hur skulle du beskriva din övergripande upplevelse av din introduktion i staden? (På en skala 1-10 där 10 ifyllda betyder "utmärkt" och 1 ifylld betyder "inte alls bra")

Hur skulle du beskriva din övergripande upplevelse av din introduktion i staden? (På en skala 1-10 där 10 ifyllda betyder "utmärkt" och 1 ifylld betyder "inte alls bra")	Fördelning (%)
1	0,0%
2	2,8%
3	2,8%
4	2,8%
5	11,1%
6	16,7%
7	15,3%
8	22,2%
9	5,6%
10	20,8%
Summa	100,0%