

Revisionsrapport

Kommunstyrelsens arbete med personal- och kompe- tensförsörjning

Älvdalens kommun

Erika Brolin
Sophie Karlsson

Mars 2019

Innehåll

Sammanfattning, bedömning och rekommendationer	2
1. Inledning	5
1.1. Bakgrund	5
1.2. Revisionsfråga	5
1.3. Revisionskriterier	5
1.4. Kontrollfrågor	5
1.5. Avgränsning.....	6
1.6. Metod.....	6
2. Iakttagelser och bedömningar	7
2.1. Övergripande styrning, mål, riktlinjer och rutiner	7
2.1.1. Iakttagelser	7
2.1.2. Bedömning.....	9
2.2. Ansvarsfördelning	9
2.2.1. Iakttagelser	9
2.2.2. Bedömning.....	10
2.3. Analyser och kartläggningar.....	11
2.3.1. Iakttagelser	11
2.3.2. Bedömning.....	11
2.4. Uppföljning och utvärdering	12
2.4.1. Iakttagelser	12
2.4.2. Bedömning.....	13
2.5. Arbetsgivarvarumärket.....	13
2.5.1. Iakttagelser	14
2.5.2. Bedömning.....	14

Sammanfattning, bedömning och rekommendationer

Att kommunen har medarbetare med rätt kompetens är avgörande för hur väl kommunen fungerar och når sina mål. Kompetensförsörjning är därmed en strategiskt viktigt fråga för kommunen.

Med utgångspunkt i Älvdalens kommuns förtroendevalda revisorers riskanalys har PwC fått i uppdrag att genomföra en granskning av ansvarsfördelning och samlat strategiskt arbete inom området personal- och kompetensförsörjning.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis har säkerställt ett ändamålsenligt arbete med kort- och långsiktig personal- och kompetensförsörjning.

Vår bedömning grundar sig på en sammanvägning av nedanstående kontrollfrågor.

Kontrollfrågor	Kommentar
<p>Kontrollfråga 1</p> <p><i>Finns en ändamålsenlig övergripande styrning med dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner för ett systematiskt och strukturerat arbete med kort- och långsiktig strategisk kompetensförsörjning?</i></p>	<p>Uppfyllt</p> <p>Det finns en övergripande styrning i form av bland annat dokumenterade mål och policies med bäring på det granskade området samt en kompetensförsörjningsstrategi. Kännedomen om den senare varierar dock i kommunens verksamheter.</p>
<p>Kontrollmål 2</p> <p><i>Finns en tydlig ansvarsfördelning mellan personalenheten och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?</i></p>	<p>Uppfyllt</p> <p>Granskningsresultaten indikerar att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan personalenheten och respektive förvaltning vad gäller kompetensförsörjning. Ansvarsfördelningen avseende rekrytering är dokumenterad i övergripande riktlinjer för rekrytering. Ansvarsfördelningen avseende det strategiska och operativa kompetensförsörjningsarbetet i övrigt är dock inte dokumenterad.</p>
<p>Kontrollfråga 3</p> <p><i>Finns dokumenterade analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?</i></p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>Kartläggningar och analyser finns till viss del i befintlig kompetensförsörjningsstrategi. Därutöver genomförs även pensionsprognoser. Arbetet med kartläggningar sker i huvudsak på initiativ från tjänstemannanivå.</p>

Vi bedömer att kommunstyrelsen bör se över möjligheten att från centralt håll ta fram en struktur för hur kartläggningar, analyser och prognoser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet ska genomföras och dokumenteras.

Kontrollfråga 4

Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av hur arbetet bedrivs för att säkerställa personal med rätt kompetens?

Delvis uppfyllt

Viss uppföljning sker i form av exempelvis kontinuerlig uppföljning av personalfrågor vid KSAU:s sammanträden och utvärdering har skett av deltagande i mässor. Iakttagelser i granskningen indikerar dock att merparten av informationen stannar i allmänna utskottet. Mot bakgrund av kommunstyrelsens ansvar att leda, samordna och ha uppsikt bedömer vi att kommunstyrelsen behöver utveckla sin uppföljning av det arbete som bedrivs för att säkerställa att tillgång finns till personal med rätt och tillräcklig kompetens för att klara uppdraget inom tilldelad ram. Vi bedömer att ett aktivt arbete för sänkning av sjukfrånvaron är av vikt, både ur ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv.

Kontrollfråga 5

Arbetar kommunstyrelsen strategiskt för att vara en attraktiv arbetsgivare?

Delvis uppfyllt

Vissa åtgärder har vidtagits i syfte att stärka attraktiviteten som arbetsgivare. Resultatet av den senaste medarbetarundersökningen indikerar dock att det finns utvecklingspotential i medarbetarnas upplevelse av kommunen som arbetsgivare.

Mot bakgrund av granskningsresultaten rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att i samband med revidering av kompetensförsörjningsstrategin även säkerställa implementering av densamma.
- Att fortsätta att utveckla former för introduktion för nyanställda medarbetare, i syfte att skapa förutsättningar för en trygg grund i anställningen.
- Att i dokumenterad form ytterligare tydliggöra ansvarsfördelningen avseende det strategiska och operativa kompetensförsörjningsarbetet.
- Att fortsätta att vidta åtgärder och stärka de interna processerna för optimering av användandet av befintlig kompetens samt utveckling av den samma, för att säkerställa ett behållande samt en utveckling av befintliga medarbetare.

- Att se över möjligheten för övriga förvaltningar att liksom vård- och omsorgsförvaltningen ta fram en strategisk plan för digitala lösningar för att möta kompetensbehoven.
- Att göra en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi för att ytterligare tydliggöra detta.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling.

Att kommunen har medarbetare med rätt kompetens är avgörande för hur väl kommunen fungerar och når sina mål. Kompetensförsörjning är därmed en strategiskt viktig fråga för kommunen.

Strategisk kompetensförsörjning handlar bland annat om att systematiskt analysera vilken kompetens kommunen behöver på kort och lång sikt för att klara sina nuvarande och framtida uppgifter och mål. Det innefattar även att skapa förutsättningar för att locka ny arbetskraft samt behålla befintlig sådan. Hur kommunen arbetar strategiskt för att upplevas som en attraktiv arbetsgivare utgör därför en viktig faktor i den ökande konkurrens som råder om arbetskraft.

Personal utgör ett av kommunens målområden för åren 2019-2021. Det strategiska målet innefattar bland annat att kommunen är en bra arbetsgivare som skapar trygga arbetsplatser med god arbetsmiljö.

Älvdalens kommuns förtroendevalda revisorer har i sin riskanalys funnit skäl att granska kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

1.2. Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med kort- och långsiktig personal- och kompetensförsörjning?

1.3. Revisionskriterier

- Lokala styrande och stödjande dokument med relevans för området

1.4. Kontrollfrågor

- Finns en ändamålsenlig övergripande styrning med dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner för ett systematiskt och strukturerat arbete med kort- och långsiktig strategisk kompetensförsörjning?
- Finns en tydlig ansvarsfördelning mellan personalenheten och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?
- Finns dokumenterade analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?
- Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av hur arbetet bedrivs för att säkerställa personal med rätt kompetens?
- Arbetar kommunstyrelsen strategiskt för att vara en attraktiv arbetsgivare?

1.5. Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen.

1.6. Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer med berörda politiska företrädare och verksamhetsföreträdare:

- Kommunstyrelsens ordförande
- Kommunchef
- Personalchef
- Förvaltningschefer (tre stycken)
- Elevhälsochef¹

Därutöver har styrande och stödjande dokument med relevans för området granskats.

¹ Förvaltningschef för barn- och utbildningsförvaltningen var vid intervjutillfället sjuk, varför elevhälsochef intervjuades istället.

2. Iakttagelser och bedömningar

Reglemente för kommunstyrelsen i Älvdalens kommun reviderades senast av kommunfullmäktige 2017-03-06. I detta framgår bland annat att kommunstyrelsen ansvarar för att styra och leda kommunen på en verkställande nivå och att samordna, planera, följa upp, utvärdera och utveckla den kommunala verksamheten och den kommunala ekonomin. I kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna bland annat arbetsgivar- och personalpolitiken.

Älvdalens kommuns personalkontor består av en personalchef samt en och en halv tjänst personalstrateger. Enheten ingår i den interna serviceförvaltningen.

Nedan framgår några uppgifter avseende personalstrukturen för de senaste åren.

	2015	2016	2017
Antal tillsvidareanställda	590	581	575
Varav kvinnor (%)	81,4 %	84,5	85,6
Medelålder tillsvidareanställda kvinnor	48	48	48
Medelålder tillsvidareanställda män	48	47	48
Antal visstidsanställda månadsavlönade (%)	12	12	10

Källa: Älvdalens kommun

2.1. Övergripande styrning, mål, riktlinjer och rutiner

Finns en ändamålsenlig övergripande styrning med dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner för ett systematiskt och strukturerat arbete med kort- och långsiktig strategisk kompetensförsörjning?

2.1.1. Iakttagelser

Älvdalens kommun tog år 2014 fram en kompetensförsörjningsstrategi tillsammans med Mora och Orsa kommun. Strategin var ett tjänstemannainitiativ och antogs för Älvdalens del av kommunstyrelsen. Den utgör ett gemensamt grepp kring kompetensförsörjningen i de tre kommunerna som i många fall står inför liknande utmaningar. Strategin sträcker sig fram till år 2022. Vid intervjuer framkommer att den revideras under 2019 då förutsättningar och utmaningar till viss del ändrats sedan strategin togs fram.

Implementering och uppföljning av ovanstående kompetensförsörjningsstrategi är upp till respektive ingående kommun. I granskningen framkommer att det inom Älvdalens kommun varierar i vilken utsträckning strategin är förankrad inom förvaltningarna. Vid intervjuer uttrycks att arbetet med kompetensförsörjning i hög grad är upp till respektive förvaltning och vissa av de intervjuade lyfter att ett tydligare centralt grepp om kompetensförsörjningsfrågan önskas.

Personal utgör ett av målområdena i Älvdalens kommunplan för perioden 2018-2020 (antagen av kommunfullmäktige 2017-12-12). Utifrån målområdet har följande strategiska mål formulerats:

Alla som arbetar i Älvdalens koncern gör det på uppdrag av våra medborgare. Medarbetarna ska ha förutsättningar för att ge medborgarna högsta tänkbara service. Älvdalens kommun är en bra arbetsgivare som skapar trygga arbetsplatser med god arbetsmiljö.

Utifrån det strategiska målet har ett antal åtaganden formulerats:

Åtagande	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020
Andelen medarbetare som upplever delaktighet	Saknas	Minst 70 %	-
Andel medarbetare som känner trygghet i sin anställning	Saknas	Minst 70 %	-
Helgtjänstgöring inte oftare än var tredje helg	Minskar	Minskar	Minskar
Samtliga medarbetare har rätt till heltid	Ja	Saknas	Saknas
Ökning av frisknärvaron jämfört med 2017	Minst 1 %	Minst 2 %	Minst 3 %

Vi noterar att det mellan kommunplanerna skett en förändring avseende målnivån i åtagandena om andelen medarbetare som upplever delaktighet respektive andelen medarbetare som känner trygghet i sin anställning. I kommunplanen för 2017-2019 angavs målnivån för 2019 för de respektive åtagandena vara 90 %, medan motsvarande målnivå i kommunplanen för 2018-2020 uppgår till 70 %.

I enlighet med vad som framgår ovan inkluderades i kommunplanen för perioden 2018-2020 ett åtagande om rätt till heltid. Det förklaras vid intervjuer att åtagandet för tillfället är vilande då kommunen bygger upp en bemanningsenhet som i framtiden ska hantera detta. I kommunplanen för perioden 2019-2021 återfinns därmed inte åtagandet. Vidare finns heller inte åtagandet avseende helgtjänstgöring. Vid delårsbokslutet för 2018 prognostiserades kommunen göra ett underskott om 10,3 mkr per helåret. Den största avvikelsen fanns inom barn- och utbildningsförvaltningen, följt av samhällsutvecklingsförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen. Även det politiska beslut som tagits om att kommunen endast ska ha utbildade undersköterskor kan vid granskningstillfället inte efterlevas. Detta uppges bero på rådande rekryteringsbehov, vilket är större än andelen undersköterskor eller personer som visat intresse för att utbilda sig till undersköterskor. Detta har resulterat i att vårdbiträden istället anställts.

Kommunen har en chefs- och medarbetarpolicy (beslutad av kommunfullmäktige 2011-06-27) vilken i punktform förklarar det grundläggande ansvaret för chefer respektive medarbetare i kommunen. Bland annat anges att medarbetare ska känna till och förstå verksamhetens uppdrag och mål samt bidra till en god arbetsmiljö och visa intresse för att utvecklas. Enligt policyn ska chefer utveckla sin egen och medarbetares kompetens samt stimulera medarbetare att utvecklas i sin yrkesroll.

Utöver ovanstående har vi inom ramen för granskningen tagit del av en personalförsörjningspolicy (antagen av kommunstyrelsen 2006-05-16) som i punktform beskriver vad Älvdalen ska sträva efter, hur arbetet ska fortgå samt hur uppföljning av personalförsörjningsarbetet ska ske (genom verksamhetsplaner, internkontroll och överläggning med

fackliga företrädare). Personalförsörjningspolicyn har konkretiserats i dokumentet *Riktlinjer för rekrytering* (se mer under punkt 2.3) vilken är antagen av kommunens ledningsgrupp. Därutöver finns två kommunövergripande dokument som rör introduktion av nyanställda; en introduktionsfolder som berör praktiska frågor samt en handlingsplan för introduktion. Vid intervjuer framkommer att kommunen behöver fortsätta att utveckla rutiner för introduktion av nyanställda.

Vid intervjuer framhålls en önskan om en kommunövergripande strategisk plan för att utveckla digitalisering och digitala lösningar som ett led i kompetensförsörjningen. Vid granskningstillfället är det främst vård- och omsorgsförvaltningen som arbetar med att identifiera ny teknik som kan användas i arbetet, exempelvis kameror inom äldreomsorgen och mobildokumentation. Utvecklingen av tekniska och digitala lösningar beskrivs som viktig ur ett kompetensförsörjningsperspektiv, då stora geografiska avstånd medför att exempelvis hemtjänstpersonal tillbringar mycket tid i bil på väg till och från brukare. Vård- och omsorgsförvaltningen har som enda förvaltning i Älvdalens kommun tagit fram en strategisk plan för digitalisering som planeras att presenteras för allmänna utskottet i februari 2019.

Överlag kan konstateras att kommunen befinner sig i ett ansträngt ekonomiskt läge där besparingar är nödvändiga, varför viss avveckling av personal sker snarare än nya rekryteringar.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollfrågan som uppfylld.

Bedömningen grundar vi på att det finns en övergripande styrning i form av bland annat dokumenterade mål och policys med bäring på det granskade området samt en kompetensförsörjningsstrategi. Vi noterar dock att kännedomen om den senare varierar i kommunens verksamheter och rekommenderar därför kommunstyrelsen att i samband med revidering av strategin även säkerställa implementering av densamma.

Mot bakgrund av att personalförsörjningspolicyn är från 2006 och chefs- och medarbetarpolicyn är från 2011 bedömer vi det väsentligt att kommunstyrelsen ser över och reviderar dessa.

Vi ser positivt på att vård- och omsorgsförvaltningen har tagit fram en strategisk plan för digitala lösningar för att möta kompetensbehoven och rekommenderar kommunstyrelsen att se över möjligheten att även för övriga förvaltningar göra detsamma. Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen att fortsätta att utveckla former för introduktion för nyanställda medarbetare, i syfte att skapa förutsättningar för en trygg grund i anställningen.

2.2. Ansvarsfördelning

Finns en tydlig ansvarsfördelning mellan personalenheten och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?

2.2.1. Iakttagelser

Vid intervjuer framkommer att personalenheten har det strategiska ansvaret för kompetensförsörjning medan förvaltningschefer följer kompetensbehov och pensionsavgångar

inom respektive förvaltning. Pensionsavgångar uppges ha presenterats av respektive förvaltningschef i kommunens ledningsgrupp.

Av kommunplanen för år 2018-2020 framgår att personalenheten arbetar för att säkra tillgången till den nyckelkompetens som krävs för att kommunen ska nå sina mål. Personalenheten utarbetar processer för att attrahera, behålla, utveckla och engagera duktiga medarbetare. Personalenheten ska fungera som ett stöd till chefer och ledning inom områden som exempelvis rekrytering och kompetensutveckling, även om respektive chef har personalansvar för sina medarbetare. Till personalenhetens uppgifter hör även att godkänna samtliga jobbannonser som läggs ut samt att göra ett första urval bland inkomna ansökningar.

Något kommunövergripande dokument som belyser ansvarsfördelningen för övergripande kompetensförsörjningsfrågor finns vid granskningstillfället inte. Dock finns en dokumenterad ansvarsfördelning vid rekrytering av personal, vilken anges i kommunens riktlinjer för rekrytering *Rätt person på rätt plats* (senast reviderad 2016-02-03). Riktlinjerna omfattar allt från behovsanalys avseende huruvida rekrytering behöver ske, till slutligt urval och lönesättning. Chefens, personalenhetens respektive arbetstagarorganisationens roll specificeras. Varje enhetschef ansvarar för att rekrytera sina respektive medarbetare. Samtliga tillsvidare tjänster vakansbereds i kommunens ledningsgrupp.

Vid intervjuer framkommer att det finns varierande uppfattningar avseende det stöd som finns att tillgå vid rekrytering. Medan vissa är nöjda med nuvarande stöd från personalenheten och klarar rekrytering inom förvaltningen efterfrågar andra ett mer centralt grepp kring dessa frågor. Behovet av stöd uppges variera utifrån bland annat vilken yrkesgrupp den aktuella chefen ansvarar för. Kommunikationen med personalenheten beskrivs överlag som välfungerande. Det framkommer även att kommunen under mars 2019 får en ny hemsida. Tanken är att personalenheten där kommer att arbeta fram en karriärsida där lediga tjänster, karriärsmöjligheter etc. kommer att framgå.

Vad gäller kompetensutveckling på individnivå beskriver de intervjuade att utrymme finns för att diskutera önskad kompetensutveckling av de medarbetarsamtal som hålls med samtliga medarbetare på årlig basis. Medarbetarsamtalen genomförs enligt en centralt framtagna mall där kompetensutveckling finns med som ett område. Mallen består av rubriker som exempelvis *arbetsresultat* och *samarbetsförmåga*, med tillhörande underliggande frågor. Under rubriken *bidrag till verksamhetens resultat* finns en fråga om önskad kompetensutveckling. Det är dock upp till varje medarbetare och chef att välja vilka frågor som samtalet ska fokusera på.

För att avlasta chefer inom respektive förvaltning pågår ett arbete med en bemanningsenhet. Tanken är att enheten ska ansvara för all vikarieanskaffning i kommunen, vilket vid granskningstillfället åligger respektive chef. Planen är att bemanningsenheten även ska ansvara för introduktion av vikarier.

2.2.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollfrågan som uppfylld.

Bedömningen grundar vi på att granskningsresultaten indikerar att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan personalenheten och respektive förvaltning vad gäller kompe-

tensförsörjning. Ansvarsfördelningen avseende rekrytering är dokumenterad i övergripande riktlinjer för rekrytering. Vi noterar dock att ansvarsfördelningen avseende det strategiska och operativa kompetensförsörjningsarbetet i övrigt inte är dokumenterad och rekommenderar därför kommunstyrelsen att i dokumenterad form ytterligare tydliggöra denna.

2.3. Analyser och kartläggningar

Finns dokumenterade analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?

2.3.1. Iakttagelser

Vid intervjuer ges uttryck för att förvaltningscheferna har god kännedom om kommande pensionsavgångar inom sina respektive förvaltningar. Dokumentation av detta förefaller vara upp till varje förvaltningschef då en kommunövergripande mall för hur pensionsavgångar eller kompetensförsörjning överlag ska följas inte finns. Mot bakgrund av kommunens ekonomiska läge uppges vissa förvaltningar sett över möjligheterna att erbjuda tidigare pensionsavgångar.

Vikten av att se till framtida kompetensförsörjning understryks i kommunplanen för 2018-2020 då kommunen förväntas ha stora pensionsavgångar framöver. I kommunplanen för 2019-2021 framgår att den interna serviceförvaltningen väntar flertalet pensionsavgångar under de närmaste fem åren och att det därför pågår ett arbete avseende hur förvaltningen kan effektivisera och hitta nya sätt att arbeta.

I kommunens aktuella riktlinjer för rekrytering framgår bland annat att en behovsanalys ska göras innan rekrytering sker. I riktlinjerna finns en punktlista med stödfrågor som kan användas vid sådan analys.

I aktuell kompetensförsörjningsstrategi anges att det framöver förväntas råda brist på personal inom välfärdssektor överlag. Strategin föreslår vidare lönebildning och synliggörande av karriärs- och utvecklingsmöjligheter för att möta det framtida behovet.

Intervjuade förvaltningschefer lyfter bland annat undersköterskor som ett framtida bristyrke i kommunen, i och med att den äldre befolkningen i kommunen ökar. Även sjukgymnaster och socionomer upplevs vara svårrekryterat medan det vid granskningstillfället exempelvis inte råder brist på sjuksköterskor. Räddningstjänsten gick 2019-01-01 tillsammans med närliggande kommuner in i ett kommunalförbund, bland annat för att klara uppdraget samt för att kunna möta framtida kompetensbehov.

Rekryteringsbehov på förvaltningarna identifieras av respektive chef. Hur det går till uppges kunna variera. Inom skolan sker rekrytering exempelvis till övervägande del i samband med det nya läsåret och har då föregåtts av en behovsanalys.

Samlade kartläggningar av medarbetares kompetens genomförs vid granskningstillfället inte på kommunövergripande nivå.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen grundar vi på att kartläggningar och analyser till viss del finns i den kompetensförsörjningsstrategi som vid granskningstillfället revideras. Därutöver genomförs även pensionsprognoser. Vi noterar dock att arbetet med kartläggningar i huvudsak sker på initiativ från tjänstemannanivå.

Vi bedömer att kommunstyrelsen bör se över möjligheten att från centralt håll ta fram en struktur för hur kartläggningar, analyser och prognoser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet ska genomföras och dokumenteras. Vi vill i sammanhanget framhålla vikten av att analysera både *personal*behov respektive *kompetens*behov för att på så sätt skapa förutsättningar för att bedöma om det finns alternativa, fungerande, sätt att möta kompetensbehovet.

2.4. Uppföljning och utvärdering

Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av hur arbetet bedrivs för att säkerställa personal med rätt kompetens?

2.4.1. Iakttagelser

Vid intervjuer anges att uppföljning av personalrelaterade frågor sker regelbundet på tjänstemannanivå då personalenheten exempelvis stämmer av rekryteringar och rekryteringsbehov med respektive förvaltningar löpande.

Personalchefen deltar vid kommunstyrelsens allmänna utskottet (KSAU) sammanträden och har där en stående punkt avseende personalfrågor. Rapportering sker vanligtvis muntligt. En protokollsgenomgång från KSAU:s sammanträden under 2018 visar att representanter från personalenheten har medverkat på samtliga sammanträden utom två. I protokollen saknas dock spårbarhet avseende innehållet i rapporteringen. Under året har även personalrelaterade ärenden tagits upp som egna ärenden vid ett fåtal tillfällen.

På kommunstyrelsens sammanträden har enstaka personalrelaterade ärenden behandlats under 2018, bland annat har beslut tagits om att ta bort lönestrategin samt om att avsluta ett hälsoprojekt. Resultatet från medarbetarundersökningen för 2018 presenterades av kommundirektören i september. I övrigt har inga personalärenden tagits upp vid kommunstyrelsens sammanträden och representanter från personalenheten har enligt protokoll inte medverkat på några av kommunstyrelsens sammanträden under året. Vid intervjuer förmedlas uppfattningen att kompetensförsörjningsfrågan varit lågt prioriterad hos politiken under 2018.

I likhet med vad som framgår under punkt 2.1 har en uppföljning av aktuell kompetensförsörjningsstrategi visat på behov av revidering av densamma, varför ett sådant arbete pågår vid granskningstillfället.

Sjukfrånvaro följs på förvaltningsnivå samt rapporteras kommunövergripande i samband med delårs- och årsredovisning. För 2017 var sjukfrånvaron för samtliga anställda i kommunen 6,9 procent, vilket är något högre än 2016 (6,8 procent) och 2015 (5,9 procent). I delårsrapporten för 2018 framhålls att kommunen behöver skjuta perspektivet från sjukfrånvaro till frisknärvaro, och att kommunen behöver höja sin frisknärvaro.

Kommunens chefer har tillgång till det digitala verktyget Qlikview, där de på ett kontinuerligt sätt kan följa de anställdas sjukfrånvaro. Sjukfrånvarotalen följs även centralt av

personalenheten. I kommunplanen för 2019-2021 framhålls vikten av att öka frisknärvaron bland kommunens medarbetare och att det krävs välgrundade, strukturerade insatser för att uppnå detta. Under hösten 2018 upphandlades företagshälsovård på nytt. I samband med upphandlingen förflyttades fokus från efterhjälpande insatser till mer förebyggande och främjande sådana.

För att ta del av anställdas åsikter finns en kommunövergripande medarbetarundersökning som genomförs vartannat år. Enkäten uppges bland annat följa upp hälso- och friskvårdsrelaterade frågor samt hur kommunen uppfattas som arbetsgivare.

När det gäller kommunens medverkan vid mässor, främst Arbetsförmedlingens mässa i Mora, förklaras att medverkan har följts upp muntligen i anslutning till mässan med de representanter som varit på plats. Från kommunens sida har en person från personalkontoret samt enstaka representanter från olika förvaltningar deltagit vid dessa mässor. Därefter har genomgång skett av CV:n som samlats in under mässan. Utvärderingarna har visat att besökare på mässan i de flesta fall inte matchat de behov som kommunen haft, varför kommunen tog beslutet att inte delta år 2018.

Ett samarbete med Högskolan i Dalarna uppges ha förekommit för att kunna rekrytera till yrken som socionomer och lärare. Kommunen har tidigare även genomfört ett talangprogram, kallat Talangjakten, i samarbete med Mora och Orsa kommuner, där medarbetare med chefspotential fått testa på arbetet som chef under några en tid. De flesta av deltagarna uppges ha gått vidare till någon form av chefsposition.

Måluppfyllelsebedömning görs i samband med delårsbokslut och årsredovisning. Vi noterar i delårsrapporten för 2018 att målen följts upp och att kommentarer till utfall framgår.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen grundar vi på att viss uppföljning sker i form av exempelvis kontinuerlig uppföljning av personalfrågor vid KSAU:s sammanträden samt att utvärdering skett av deltagande i mässor. Iakttagelser i granskningen indikerar dock att merparten av informationen stannar i allmänna utskottet. Mot bakgrund av kommunstyrelsens ansvar att leda, samordna och ha uppsikt bedömer vi att kommunstyrelsen behöver utveckla sin uppföljning av det arbete som bedrivs för att säkerställa att tillgång finns till personal med rätt och tillräcklig kompetens för att klara uppdraget inom tilldelad ram.

Vi bedömer att aktuell kompetensförsörjningsstrategi utgör en grund vad gäller kommunens arbete med att säkerställa personal med rätt kompetens och ser positivt på att en uppföljning av strategin visat på behov av revidering av densamma och att ett sådant arbete nu pågår. Vidare ser vi positivt på att det finns ett kommunövergripande åtagande om ökning av frisknärvaron och att tillgång finns till digitala verktyg som möjliggör kontinuerlig uppföljning och analys av sjukfrånvarostatistik. Vi bedömer att ett aktivt arbete för sänkning av sjukfrånvaron är av vikt, både ur ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv.

2.5. Arbetsgivarvarumärket

Arbetar kommunstyrelsen strategiskt för att vara en attraktiv arbetsgivare?

2.5.1. Iakttagelser

Kommunens ansträngda ekonomiska situation har resulterat i att man behövt avveckla personal under de senaste cirka två åren. Intervjuade menar att den osäkerhet detta medfört kan ha påverkat kommunens arbetsgivarvarumärke hos såväl befintlig personal som hos potentiella framtida medarbetare. I den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år framkommer för 2018, då svarsfrekvensen låg på 67 procent, att nästan hälften (49 procent) av respondenterna var mer eller mindre kritiska till sin arbetsgivare medan 26 procent svarar att de skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare.

Varje arbetslag med fler än fem medarbetare som svarar på medarbetarenkäten får ett arbetslagsanpassat resultat av enkäten. Rutinen uppges vara att enhetschef redovisar resultatet vid arbetsplatsträff och att en handlingsplan sedan tas fram baserat på vad arbetslaget enligt enkätresultatet bör jobba med. Handlingsplanen följs sedan upp till dess att åtgärderna är vidtagna.

På kommunövergripande nivå gör personalenheten en sammanställning av resultatet från medarbetarundersökningen och ser vad kommunen som helhet behöver fokusera på. Vid intervjuer förklaras att kommunens fokus på arbetsmiljöfrågor under 2019 delvis är ett resultat av vad som framkommit i enkäten.

I granskningen framkommer att kommunens ekonomiska situation medfört att det vid granskningstillfället inte pågår något systematiskt arbete med marknadsföring. I aktuella riktlinjer för rekrytering framgår bland annat att rekryteringsprocessen är ett sätt att marknadsföra Älvdalens kommun som en bra organisation och arbetsplats. Vid intervjuer framkommer att kommunen under tidigare år ha deltagit på arbetsgivarmässor i syfte att visa upp kommunens verksamhet och locka potentiell arbetskraft.

Ett arbete uppges pågå internt med att stärka ”vi-känslan” bland kommunens anställda, bland annat i syfte att öka känslan av tillhörighet. Ett koncept kallat ”Relation Älvdalen” ska ha arbetats fram och funnits i olika varianter under flertalet år. Utgångspunkten är kommunens värdegrund och de årliga träffarna utgör forum för diskussion utifrån olika teman som exempelvis integration samt kränkning/mobbning. Vid intervjuer framhålls att dagen blivit viktig då kommunens stora geografiska område gör att medarbetare annars riskerar att inte träffas. En målsättning är att kommunens ledningsgrupp under 2019 ska besöka kommunens alla verksamheter vid ett tillfälle.

Kommunen har som en del i sitt strategiska arbete fokuserat på att lyfta fram fördelarna med att bo i kommunen. Exempelvis har kommunen tidigare tagit hjälp av kommunikationsskolan Berghs School of Communication för att ta fram konceptet ”Dra åt skogen”, en kampanj som lyfte fördelarna med att bo i Älvdalen. Näringslivet har nu tagit över den satsningen. Någon inflyttarservice erbjuds i dagsläget inte av kommunen. Vissa av de intervjuade efterfrågar dock ett tydligare politiskt initiativ och styrning där fördelar med att flytta till kommunen för att arbeta lyfts.

2.5.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen grundar vi på att vissa åtgärder vidtagits i syfte att stärka attraktiviteten som arbetsgivare. Resultatet av den senaste medarbetarundersökningen indikerar dock

att det finns utvecklingspotential i medarbetarnas upplevelse av kommunen som arbetsgivare.

En välfungerande kompetensförsörjning handlar inte enbart om rekrytering utan även om optimering av användandet av befintlig kompetens samt utveckling av densamma. Mot bakgrund av detta rekommenderar vi kommunstyrelsen att fortsätta att vidta åtgärder och stärka de interna processerna för att säkerställa ett behållande och en utveckling av befintliga medarbetare.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att göra en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi för att ytterligare tydliggöra detta.

2019-03-13



Micaela Hedin
Uppdragsledare

Erika Brolin
Projektledare