



Skinnskattebergs kommun

Granskning av kommunens
personalförsörjning

Granskningsrapport

KPMG AB
2016-08-31
Antal sidor: 15

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
1.1	Syfte	1
1.2	Bedömning	1
1.3	Rekommendationer	2
2.	Inledning	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Syfte	3
2.3	Avgränsning	3
2.4	Revisionskriterier	3
2.5	Ansvarig nämnd/styrelse	4
2.6	Metod	4
3.	Iakttagelser	4
3.1	Styrdokument	6
3.2	Arbete med långsiktig personalförsörjning	7
3.3	Kommunens utmaningar vad gäller personalförsörjning samt rekrytering och bibehållande av nyckelkompetenser	12
3.4	Personalavdelningens/personalchefens stöd	13
3.5	Medarbetarundersökningar	14
3.6	Rutiner för avgångssamtal	14

1. Sammanfattning

1.1 Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma kommunens beredskap för att trygga kommunens personalförsörjning utifrån angivna revisionsfrågor nedan.

1.2 Bedömning

- **Hur säkerställs en långsiktig kompetensförsörjning inom kommunen och vilka analyser, strategier och åtgärder har vidtagits?**

Vi ser positivt på det arbete som påbörjats i kommunen där samtliga chefer fått i uppdrag att ta fram en kompetensförsörjningsplan för sin verksamhet utifrån en gemensam mall. Vi anser det även vara positivt att kommunen medverkar i ett projekt (Lyskraft) tillsammans med andra kommuner i länet. Via denna samverkan ges kommunen goda möjligheter till inspiration inom området liksom tillgång till utbildningar via Ledarakademin. Utifrån det arbete som påbörjats samt då kommunens nuvarande personalpolitiska program är ålderstiget rekommenderas att en kommunövergripande personalförsörjningsplan upprättas ink. handlingsplan. Detta rekommenderas sammanställas utifrån verksamheternas arbete. Kommunen har dessutom inte längre något kommunövergripande mål inom personalområdet. Mål avseende arbetsmiljö har tidigare funnits. I årsredovisningen 2015 framgår dock inte hur målet ska mätas eller vilken uppföljning som ska ske. Kommunstyrelsen och samtliga sektorer har inte följt upp målet.

Vi anser personalansvar samt beslutanderätt mellan kommunstyrelsen och miljö- och byggnadsnämnden vara otydligt och rekommenderar att ansvarsfördelningen gällande personalärenden och arbetsmiljö tydliggörs.

Vidare är det viktigt att medarbetarsamtal genomförs samt att möjlighet till diskussion avseende kompetensutveckling därigenom kan ske. Detta rekommenderas följas upp i en medarbetarundersökning. Det är även viktigt att sjukfrånvaron liksom insatser kontinuerligt utvärderas samt att en diskussion om sjukfrånvaron och åtgärder sker med fackliga företrädare.

- **Vilka utmaningar står kommunen inför vad gäller personalförsörjning, rekrytering av nyckelpositioner och bibehållande av nyckelkompetenser?**

Det finns en svårighet att rekrytera till flera tjänster inom kommunens sektorer, vilket beskrivs mer detaljerat i avsnitt 3.3. Utmaningar avseende att rekrytera och bibehålla personal utifrån geografisk belägenhet samt en stor andel personal som pendlar, att personal behöver ha en bred kompetens till kommunen då få specialiserade tjänster finns, lönenivåer i förhållande till andra kommuner samt pensionsavgångar (för vissa sektorer) har uppgivits under granskningen. En utmaning långsiktigt för kommunen är att kunna rekrytera samt bibehålla och kompetensutveckla personal till de yrkesgrupper som är svåra att rekrytera till för närvarande samt i framtiden.

- **I vilken utsträckning bistår personalavdelningen/personalchefen med stöd i dessa frågor i förhållande till sektorernas egna arbete?**

Personalchefen har under våren år 2016 haft möten med samtliga chefer för att informera om mallen avseende verksamhetens kompetenser ink. kompetensförsörjningsplan. Kommunens personalavdelning består i praktiken av en personalchef (samt en registrator som bistår med administrativa uppgifter inom området). Kommunen ska anställa en HR-utvecklare och tillsättning avses ske efter sommaren 2016. Vi har under granskningen fått en bild av att det finns ett behov av stöd i rekryteringsarbetet, då detta tar mycket tid i anspråk. Vidare förefaller rekryteringsföretag anlitas för hjälp vid rekrytering. Detta är ett område som kommunen bör se över avseende till vilka tjänster rekryteringsföretag används, vilka medel som används till detta samt i vilken utsträckning kommunens personalavdelning skulle kunna bistå med arbetet utifrån en resursöversyn.

- **Görs medarbetarundersökningar regelbundet och vidtas åtgärder vid negativt resultat?**

Medarbetarundersökningar genomförs inte systematiskt i kommunen. Den senaste genomfördes år 2013. Resultatet av medarbetarundersökningen presenterades inte politiskt och kommunövergripande åtgärder vidtogs inte utifrån denna.

- **Finns rutiner avseende avgångssamtal?**

Rutiner avseende avgångssamtal finns upprättade.

1.3 Rekommendationer

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att;

- En långsiktig strategi avseende kommunens personalförsörjning upprättas och beslutas.
- Ett övervägande sker avseende hur personalpolitiken ska följas då det inte längre finns något kommunövergripande mål inom personalområdet.
- Styrdokument inom personalområdet såsom kommunens personalpolitiska program m.fl. (se avsnitt 3.1) omarbetas alternativt att nytt styrdokument utformas.
- Ansvarsfördelning samt beslutanderätt gällande personalansvar, personalärenden och arbetsmiljö tydliggörs mellan kommunstyrelsen och miljö- och byggnadsnämnden.
- Genomföra en resursöversyn avseende att anlita rekryteringsföretag.
- Medarbetarundersökningar genomförs kontinuerligt (gärna minst vartannat år), att politiken informeras om dess resultat samt vilka åtgärder som avses vidtas.
- En fråga avseende huruvida medarbetarsamtal respektive lönesamtal genomförts ställs i medarbetarundersökningen.
- Förtydliga (i interna rutiner) att avgångssamtal sker samt vikten av att genomföra dessa.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Vi har av Skinnskattebergs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens personalförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Skinnskattebergs kommun är likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Personalen är såväl den främsta resursen i kommunen som den största kostnadsposten. För att möta framtida rekryteringsbehov måste kommuner jobba bredare än med bara rekrytering. Skinnskattebergs kommuns revisorer bedömer att det finns en risk för att kommunens arbete med personalförsörjningen inte bedrivs på ett effektivt och systematiskt sätt och anser att det är väsentligt att behovet av personalresurser/kompetens kan säkerställas.

2.2 Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma kommunens beredskap för att trygga kommunens personalförsörjning. Detta har granskats utifrån följande revisionsfrågor;

- Hur säkerställs en långsiktig kompetensförsörjning inom kommunen?
- Vilka analyser, strategier och åtgärder har vidtagits för att trygga kommunens långsiktiga personalförsörjning (t.ex. i form av analys av löneutveckling, kompetensutveckling, sjukfrånvaro m.m.)?
- Vilka utmaningar står kommunen inför vad gäller personalförsörjning, rekrytering av nyckelpositioner och bibehållande av nyckelkompetenser?
- I vilken utsträckning bistår personalavdelningen med stöd i dessa frågor i förhållande till sektorernas egna arbete?
- Görs medarbetarundersökningar regelbundet och vidtas åtgärder vid negativt resultat?
- Finns rutiner avseende avgångssamtal?

2.3 Avgränsning

Granskningen har skett på en övergripande nivå i enlighet med syftet som beskrivs ovan.

2.4 Revisionskriterier

Vi har i granskningen utgått från;

- Kommunallagen (1991:900),
- Interna regelverk och policys inom Skinnskattebergs kommun.

2.5 Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen avser kommunstyrelsen (övergripande) samt miljö- och byggnadsnämnd (nämnds specifikt arbete).

2.6 Metod

Granskningen har skett genom dokumentstudie av relevanta dokument och intervjuer med berörda tjänstemän samt fackliga företrädare. Intervjuer har skett med företrädare för fem fackförbund som representeras i den centrala samverkansgruppen. Kommunchef, personalchef, förvaltningschef för miljö- och byggnadsförvaltningen, sektorchef för vård och omsorg, barn och utbildning samt teknik och service har även intervjuats.

Rapporten har saklighetsgranskats av personalchef och sektorchef för vård- och omsorg. Kommunchef, förvaltningschef för miljö- och byggnadsförvaltningen, sektorchef för barn- och utbildning samt teknik och service har beretts möjlighet till saklighetsgranskning.

Granskningen har utförts av Lina Olsson, Certifierad kommunal yrkesrevisor. Andreas Wendin har deltagit i granskningen i sin roll som kundansvarig i Skinnskatteberg kommun.

3. Iakttagelser

Mål

I årsredovisning 2015 anges ett mål inom personalområdet avseende att personalens arbetsmiljö är bra. Vid en översyn i kommunens årsredovisning framgår inte hur målet avses mätas eller vilken uppföljning som ska ske. I sektor vård- och omsorgs samt sektor barn- och utbildnings verksamhetsberättelse finns information om målet. I sektor teknik och service verksamhetsberättelse finns kort information avseende personal. I övrigt har vi inte funnit att kommunstyrelsen eller respektive sektor angett någon information/följt upp målet i årsredovisningen.

Nya kommunövergripande mål har antagits för år 2016. I dessa nya kommunövergripande mål gällande från år 2016 finns inte tidigare mål avseende arbetsmiljö med och kommunen har inte längre något kommunövergripande mål inom personalområdet.

Personalbokslut

I kommunens årsredovisning 2015 anges att Skinnskattebergs kommuns personalarbete vilar på kommunens övergripande mål samt det personalpolitiska programmet. Personalbokslutet baseras

på statistik och kommentarer kring antal anställda, sysselsättningsgrad, personalstruktur, pensionsavgångar, personalkostnader samt sjukfrånvaro och frisktal.

Kommunen hade vid årets slut totalt 367 medarbetare, varav 291 tillsvidareanställda och 76 visstidsanställda. Jämfört med föregående år har antalet tillsvidareanställda minskat med 15 st och visstidsanställda minskat med 103 personer. En orsak till detta anges vara att dels kan

intermittenta anställningar vara inräknade i årsbokslutet för 2014 och dels att fler anställda har en högre sysselsättningsgrad idag än tidigare. Tabellen till höger visar antal tillsvidareanställda och visstidsanställda per avdelning och sektor den 31 december 2015. Rena intermittenta anställningar redovisas inte i tabellen till höger.

Antalet tillsvidareanställda årsarbetare har minskat sedan föregående år med 12,96 årsarbetare. Däremot har antalet visstidsanställda årsarbetare ökat med 28,16 årsarbetare. En anledning till ökningen anges vara att fler visstidsanställda har högre sysselsättningsgrad än tidigare.

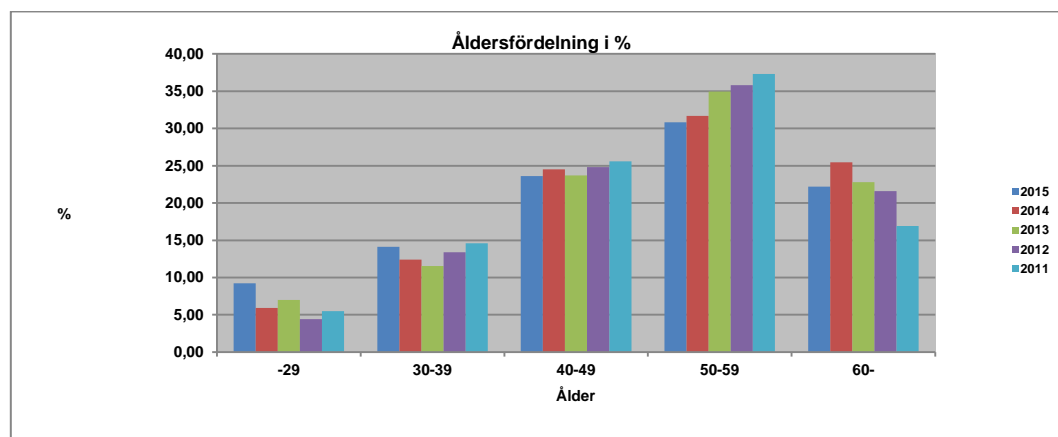
Antal tillsvidareanställda per sektor/avdelning, 2015-01-01 – 2015-12-31					
	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Totalt</i>	<i>Omräknade heltider</i>	
Sektor barn och utbildning, tillsvidare	68	8	76	70,50	
Ekonomiavdelningen, tillsvidare	3	2	5	5,00	
Kansli- och personalavdelning, tillsvidare	4	1	5	4,40	
Kommunchef, tillsvidare	2	5	7	7,00	
Sektor kultur och fritid, tillsvidare	6	2	8	6,33	
Miljö- och byggnadsavdelning, tillsvidare	1	1	2	2,00	
Sektor näringsliv och utveckling, IT, tillsvidare	1	3	4	4,00	
Sektor samhällsskydd och beredskap, tillsvidare	0	20	20	0,00	
Sektor Teknik och service, tillsvidare	18	20	38	35,68	
Sektor vård och omsorg, tillsvidare	107	19	126	109,32	
Totalt	210	81	291	244,22	

Not: Kommunchef innehåller sektorchefer samt kommunchef. Avdelningscheferna ligger under respektive avdelning.

Antal visstidsanställda per sektor/avdelning, 2015-01-01 – 2015-12-31					
	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Totalt</i>	<i>Omräknade heltider</i>	
Sektor barn och utbildning, visstidare	21	6	27	22,34	
Ekonomiavdelningen, visstid	1	0	1	1,00	
Kansli- och personalavdelning, visstidare	1	1	2	1,20	
Kommunchef, visstidare	1	0	1	1,00	
Sektor kultur och fritid, visstidare	4	0	4	2,90	
Miljö- och byggnadsavdelning, visstidare	0	1	1	1,00	
Sektor näringsliv och utveckling, IT, visstidare	1	2	3	3,00	
Sektor samhällsskydd och beredskap, visstidare	0	0	0	0,00	
Sektor Teknik och service, visstidare	4	4	8	7,75	
Sektor vård och omsorg, visstidare	23	6	29	25,92	
Totalt	56	20	76	66,11	

Not: Kommunchef innehåller sektorchefer samt kommunchef. Avdelningscheferna ligger under respektive avdelning.

Antal medarbetare med chefsbefattning är 20 st. Det innebär att 6,8 % av samtliga tillsvidareanställda har en chefsbefattning. Av samtliga tillsvidareanställda är 72 % kvinnor. Medelåldern är 50 år. Diagrammet nedan visar åldersfördelningen procentuellt inom kommunen.



3.1 Styrdokument

I kommunstyrelsens reglemente anges att det i kommunstyrelsens ledningsfunktion ingår att leda och samordna bl.a. personalpolitiken. Vidare anges att kommunstyrelsen är kommunens organ för alla frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och är tillika anställnings- och pensionsmyndighet och har därvid bl.a. att;

- lämna uppdrag som avses i den kommunala delegationslagen
- svara för personaladministration samt utveckling och samordning inom detta område
- ansvara för utformning av kommunens personalpolitik
- medverka till att personalstatistik upprättas.

I arbetsordning för kommunstyrelsen anges att ledningsutskottet är beredande organ för ärenden som rör bl.a. personalpolitik. Vidare är ledningsutskottet personalutskott. Utskottet har som ledningsutskott/personalutskott viss beslutanderätt enligt delegationsordningen.

I kommunstyrelsens delegationsordning har delegering skett avseende personalärenden inom olika områden och till olika delegater. Delegering har skett avseende exempelvis anställning, löneöversyn, ledighet samt deltagande i kurser och konferenser.

Kommunen ingår även i en gemensam nämnd för lönesamverkan. Enligt reglemente för gemensamma nämnden för lönesamverkan mellan Fagersta, Avesta, Hedemora, Norbergs och Skinnskattebergs kommuner fullgör nämnden de samverkande kommunernas uppgifter inom löneområdet. Norbergs kommun är värdkommun. Enligt reglementet ska nämnden särskilt följa utvecklingen inom sitt verksamhetsområde och ta de initiativ som behövs och i det arbetet ta nödvändiga kontakter samt samarbeta med andra myndigheter, organisationer och enskilda vars verksamheter berörs. Nämnden ansvarar exempelvis för Skinnskattebergs kommuns lönekörning.

I miljö- och byggnadsnämndens reglemente anges inte att nämnden har ansvar avseende personalfrågor eller personalärenden. I nämndens delegationsordning har delegering skett avseende personalärenden. Ärendet avser deltagande i utbildning, kurs eller konferens med lön/arvode som avser nämndens verksamhet vilket delegerats till ordförande samt vice ordförande. Vidare har detsamma även delegerats till kommunchef vad gäller personal.

Policydokument inom personalområdet

Kommunfullmäktige har fastställt ett personalpolitiskt program för Skinnskattebergs kommun som antagits av kommunfullmäktige 2009-12-14. Ett avsnitt i programmet avser personal- och kompetensförsörjning. Det har under granskningen framkommit att detta inte är ett levande eller aktuellt dokument i kommunen. Det finns en avsikt att därför uppdatera dokumentet.

En lönepolicy är fastställd av kommunfullmäktige 2009-12-14. Dokumentet är ålderstiget och behöver uppdateras. Exempelvis hänvisas till kommunstyrelsens arbetsutskott som personalutskott, vilket numera är kommunstyrelsens ledningsutskott.

Även kommunens chefpolicy har fastställts av kommunfullmäktige 2009-12-14. Kommunfullmäktige har dessutom antagit en rekryteringspolicy– rutin för rekrytering 2010-11-15.

3.2 Arbeta med långsiktig personalförsörjning

I personalredovisningen för år 2015 anges att under 2015 har arbetet påbörjats med strategisk kompetensförsörjning. Alla sektorer har tillsammans med personalchefen tagit fram en plan för de kompetenser som finns idag och hur morgondagens behov ser ut. Sektorerna har även tittat 5-10 år framåt och sett att de kompetenser som behövs idag även kommer att behövas imorgon. I personalredovisningen anges att en rekryteringsgrupp har startats under 2015, där personal från skolan och personal- och kansliavdelningen har påbörjat arbetet för att i ett senare skede under 2016 involvera andra delar i organisationen. Gruppen anges boka in och välja de mest aktuella arbetsmarknadsdagarna och rekryteringsmässorna, samt hålla kontakten med högskolor och arbetsförmedling. Att synas i rätt forum och marknadsföring mot kommande examinerande studenter anges vara en del i kommunens strategi om strategisk kompetensförsörjning.

Vidare beskrivs i personalredovisningen i årsredovisningen för 2015 att under senare delen av 2015 anordnade Västmanlands Kommuner och Landsting ("VKL") och projektet Lyskraft en workshop, där personalchefer, kommunchef, kommunalråd, samt informatörer från Västmanlands kommuner deltog. En dag med föreläsningar varvades med arbete i tvärgrupper, samt i den egna kommunen.

I personalredovisningen i årsredovisningen 2014 angavs att i november 2011 arrangerade VKL en gemensam presidiekonferens med fokus bland annat på kompetensförsörjningsfrågorna i länet. Presidiekonferensen konstaterade ett behov av att analysera länets kompetensförsörjningsbehov. Personalberedningen gav därefter länets personalchefsnätverk uppdraget att arbeta vidare med att utveckla länsgemensamma åtgärder som kan komplettera, stödja eller förstärka lokala aktiviteter och initiativ. Personalberedningen föreslog VKL:s styrelse att ställa sig bakom ett länsprojekt.

Gott ledarskap, strategisk och effektiv kompetensförsörjning samt marknadsföring av arbetsgivarvarumärket identifierades som grundläggande aspekter för attraktivitet och konkurrenskraft. Dessa aspekter har legat till grund för de utvecklingsområden som ingått i projektet Lyskraft¹.

Resultatet av projektet har bl.a. mynnat ut i ett gemensamt ledarutvecklingsprogram benämnt "Ledarakademin", samt ett mentorprogram för länets chefer. Länets kommuner har även erbjudits en workshop i strategisk kompetensförsörjning, samt en processmodell som personalcheferna kan använda sig av i sitt strategiska arbete. Projektet anges även ha lett till att kommunerna börjar förstå vikten av arbetsgivarvarumärkets påverkan på kompetensförsörjningsstrategin och därför påbörjat

¹ Projektet har innehållit tre delområden. 1. Kompetensförsörjning med målet att skapa ökad medvetenhet om och förmåga till systematisk kompetensförsörjning. 2. Ledarskap och ledarutveckling vars mål är ledares ökade förmåga att stimulera och stödja medarbetares engagemang, ansvarstagande, professionalitet och resultatleverans i det offentliga uppdraget. 3. Marknadsföring av arbetsgivarvarumärket i syfte att få en tydligare identitet, internt och externt, för ökad attraktivitet till arbete i kommuner. I personalredovisningen anges att högsta ledningens stöd och engagemang i respektive kommun har varit en förutsättning för projektets framgång. VKL:s personalberedning har varit ägare av projektet. Styrgruppen för projektet har utgjorts av en VKL representant, Västerås stads tf personaldirektör, Arboga kommuns personalchef samt Skinnskattebergs personalchef. Tre arbetsgrupper har tillsatts för kompetensförsörjning, chefs- och ledarutveckling respektive marknadsföring.

arbetet kring dessa frågor. Skinnskattebergs kommun anges sedan tidigare ha påbörjat arbetet med värdegrundsarbetet som är en del av arbetsgivarvarumärket.

Precis som angetts i personalredovisningen har det under intervjuerna uppgivits att ett arbete med kompetensförsörjningsplaner har påbörjats. Det har under granskningen framförts att under våren har samtliga chefer haft ett möte med personalchefen avseende detta. I samband med granskningen har vi tagit del av en mall som avser kartläggning av formell, strategisk och funktionell kompetens samt kompetensförsörjningsplan och Gapanalys. Exempelvis inkluderas beräknande pensionsavgångar, rekryteringsbehov, åtgärder m.m. Mallen är upprättad av VKL. Det har under granskningen uppgivits att respektive chef ska fylla i mallen avseende sin verksamhet. Avsikten är att en rapportering ska ske i VKL (sammanställt totalt för samtliga kommuner). År 2015 sammanställdes en kompetensutvecklingsplan avseende utmaningar internt av personalchefen. År 2016 ska respektive verksamhet skapa en kompetensförsörjningsplan.

Det har under granskningen uppgivits att kommunen behöver skapa ett varumärke och att ett arbete avses ske avseende detta. Samtliga chefer skulle även träffas i slutet av juni och börja diskutera kommunens varumärke. Det har under granskningen uppgivits att kommunen behöver arbeta mer med marknadsföring. Hittills har kommunen valt några mässor per år som man medverkat i.

Kompetensutveckling

Kommunen medverkar i Ledarakademi i VKL. Ledarakademiens huvudsakliga målgrupper är chefer och ledare. I personalredovisningen i årsredovisningen för 2015 anges att Ledarakademin under 2015 har utvecklat tre nya utbildningar; Ambassadörskap, Att leda i förändring, samt Projekt – roller och rutiner. Det har under granskningen uppgivits att några enstaka medarbetare medverkat i Ledarakademiens utbildningar.

Det har under granskningen vidare uppgivits att planering skett avseende vilka utbildningar som kommunen ska satsa på för chefer utifrån upprättade kompetensförsörjningsplaner, där lönesättning och arbetsrätt är prioriterade. Det har vidare framförts att övergripande kompetensutveckling har skett avseende bättre arbetsmiljö, rehabilitering samt ekonomisystem.

Vad gäller övriga medarbetares kompetensutveckling är detta något som ska diskuteras vid medarbetarsamtalet. I mallen för medarbetarsamtal finns kompetensutveckling med som en del. Kompetensutveckling ingår även i mallen för kompetensförsörjning.

Det har under granskningen uppgivits att en kartläggning har påbörjats inom skolan avseende lärarbehörigheter och vilka områden som behöver förstärkas. I övrigt sker kompetensutveckling i form av Läraryftet samt andra utbildningar i dialog med medarbetaren. Sektor barn och utbildning har även samarbete med Högskolan Dalarna avseende kompetensutveckling av personal.

Löner

Enligt kommunstyrelsens delegationsordning har löneöversyn (efter samråd enligt särskild upprättad rutin) skett till kommunstyrelsens ledningsutskott ("KSlu") avseende kommunchef, till kommunchef avseende personalchef, ekonomichef och sektorchef, till sektorchef/motsvarande avseende enhetschefer, till enhetschef/ansvarig chef avseende övrig personal.

KS-lu beslutar om särskilda grupper ska prioriteras i lönerevisionen. Personalchefen tar fram ett förslag på procentuell löneökning samt eventuella prioriteringar inför kommande löneöversyn. Ledningsutskottet beslutade 2016-01-13 att prioritera lärare, förskolelärare och socionomer genom en extra satsning på totalt 3 procent i lönerevisionen år 2016. Det anges även i beslutet att kommunen tidigare har prioriterat lärare, förskollärare, sjuksköterskor och socionomer.

Lönekartläggning sker i samband med löneöversyn en gång per år. Det har under granskningen uppgivits att en större kartläggning med värderingsarbete kommer att sammanställas under hösten 2016. Enligt uppgift sker lönejämförelser med VKL samt SKLs statistik avseende små och medelstora kommuner. Lönestatistik har tagits fram av personalchefen avseende sektor barn- och utbildning samt vård och omsorg. Statistik inom sektor teknik och services områden har inte ingått tidigare, men avses ingå i kommande arbete.

Vi har tagit del av en jämförelse med kommuner i Västmanland gällande de mest utsatta yrkesgrupperna: sjuksköterskorna, undersköterskor, vårdbiträden, tidigare lärare, senare lärare och förskollärare samt socionomer. Siffrorna som erhållits (i samband med lönerevision för år 2016) är från 2014 (då jämförbara siffror från övriga kommuner för 2015 inte kommit då).

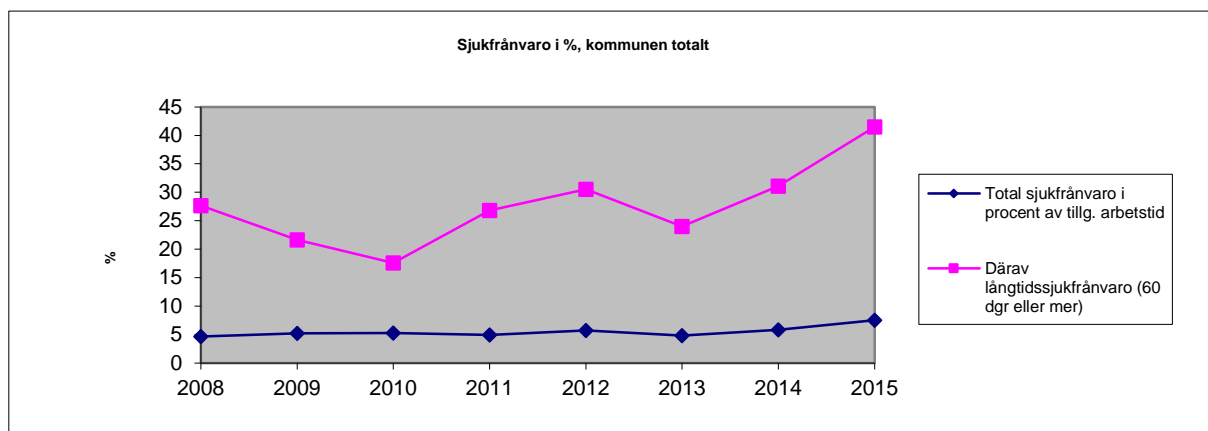
Det har under granskningen uppgivits att lönerna inte är ett problem för att rekrytera överlag. Däremot finns det en problematik vad gäller vissa tjänster. Det finns närliggande kommuner som höjer ingångslöner exempelvis avseende sjuksköterskor och socialsekreterare. Det har även uppgivits vara svårt att konkurrera med grannkommuners löner gällande vissa lärarbefattningar, chefer och specialisttjänster.

Sjukfrånvaro

I årsredovisningen 2015 anges att under 2015 redovisades 49 250 sjukfrånvarotimmar totalt för tillsvidareanställda och visstidsanställda, vilket är ökning med 10 408 timmar. I huvudsak anges det vara sjukfrånvaro överstigande nittio dagar som ökar inom två av de tre största sektorerna, vård och omsorg samt teknik och service. Särskilt påtagligt anges detta vara för kvinnor över 50 år som har en ökad långtidsfrånvaro. För unga män och kvinnor (0-29 år) ökade korttidsfrånvaron. Den totala sjukfrånvaron var 7,54 %, vilket avsåg en ökning med 1,7 procentenheter jämfört med 2014.

Tabellen nedan visar sjukdomsrelaterad frånvaro inom kommunen totalt mellan 2008-2015.

Obligatorisk redovisning av sjukfrånvaron enligt lagen om kommunal redovisning 2008-2015 (%)								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total sjukfrånvaro i procent av tillg. arbetstid	4,67	5,22	5,25	4,93	5,7	4,83	5,82	7,54
Därav långtidsjukfrånvaro (60 dgr eller mer)	27,68	21,66	17,61	26,79	30,55	24,02	31,1	41,49
Sjukfrånvaro kvinnor, i proc av tillg arbetstid	4,83	5,37	5,02	5,13	5,76	5,26	6,05	8,46
Sjukfrånvaro män, i proc av tillg arbetstid	3,97	4,65	6,12	4,14	5,52	3,41	5,06	4,29
Sjukfrånvaro åldersgrupp 29 år eller yngre	5,43	4,56	6,17	5,52	7,69	3,27	4,77	5,41
Sjukfrånvaro åldersgrupp 30-49 år	4,91	6,27	5,48	5,21	6,52	5,59	4,5	6,56
Sjukfrånvaro åldersgrupp 50 år eller äldre	4,36	4,55	4,99	4,67	4,84	4,66	6,84	7,99



Den totala sjukfrånvaron har ökat 1,72 enheter och långtidssjukfrånvaron, 60 dagar eller mer har ökat med 6,02 enheter. I årsredovisningen anges större delen av långtidssjukfrånvaron inte vara arbetsrelaterad utan kopplad till medicinska orsaker. Vidare anges dock sjukfrånvaron vara hög och att sjukskrivningstalet bör minska. Som ett led i detta har kommunen bl.a. inlett ett samverkansavtal med Försäkringskassan. Samverkansavtalet innebär stöttning och hjälp med statistik, analys, utbildningar och introduktion kring rehabilitering och förebyggande arbete för chefer. Det anges även att sjukfrånvaron ökar inom alla kommuner och regeringen har därför gett försäkringskassan i uppdrag att skriva samverkansavtal med arbetsgivare som ett led i att hjälpas åt att sänka sjuktalen i Sverige.

Kostnaden för sjukfrånvaron under 2015 (sjuklön inklusive PO-pålägg) uppgick till 2 628 000 kr. Bland kommunens tillsvidareanställda medarbetare var det vid årets slut 77,5 procent som inte hade någon sjukdag under 2015.

Vad gäller sjukfrånvaron har det under granskningen uppgivits att ett möte med samtliga chefer skedde i maj 2016 där olika rehabiliteringsärenden (typexempel) diskuterades. Kommunen får även regelbunden statistik från försäkringskassan.

Vad gäller vilka åtgärder som vidtagits avseende kommunens sjukfrånvaro har det under granskningen uppgivits att tjänsten som sektorschef för barn och utbildning utökats från en deltid till en heltidstjänst. Vidare har även en ytterligare tjänst som biträdande rektor skapats. Inom sektor vård och omsorg har ytterligare en tjänst som enhetschef skapats. Inom personalavdelningen ska dessutom en HR-strateg rekryteras med tillsättning under hösten 2016. Det har under granskningen uppgivits att ledningsgruppen inom tekniska sektorn respektive barn- och utbildningssektorn diskuterar sjuktalen. Inom dessa sektorer uppges även information ha skett till fackliga företrädare. Sjukfrånvaron har inte diskuterats i sociala sektorns centrala samverkansgrupp (enligt uppgift ska detta tas upp vid enheternas samverkansmöten).

Pensionsavgångar

I personalredovisningen 2015 anges att under 2015 har 13 personer avgått med ålderspension. Snittåldern var 65 år. Kommande år förväntas ytterligare 7 personer gå i pension. Inom fem år beräknas 65 personer avgå med ålderspension, vilket är 22 procent av kommunens

tillsvidareanställda. Tabellen nedan visar antal personer inom respektive avdelning och sektor som uppnår 65 års ålder 2015-2021.

Uppnår 65 års ålder	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ekonomiavdelningen	1						
Kansli- och personalavdelning	1						
Sektor barn och utbildning		1	1	6	6	8	4
Sektor vård och omsorg		4	4	1	4	8	2
Sektor kultur och fritid		1	1				1
Sektor Teknik och service	2		2	4	3	2	1
Sektor samhällsskydd och beredskap							
Sektor näringsliv och utveckling, IT							
Miljö- och byggnadsavdelning		1					
Kommunchef							
Totalt	4	7	8	11	13	18	8

Av dagens tillsvidareanställda medarbetare kommer 65 att nå pensionsåldern fram till och med 2021. Det är framförallt inom barn och utbildning, samt vård och omsorg som man finner dessa pensionsavgångar. Konkurrensen kommer att vara stor kring den utbildade personal som finns tillgänglig. Genomsnittsåldern var 65 år för de som valde att sluta sin anställning med ålderspension 2015.

Kommunen har inte någon statistik avseende personalomsättning.

Fackliga företrädare

Från fackliga företrädare har det under granskningen uppgivits att det har varit svårt att rekrytera till vissa tjänster. Exempel på yrkeskategorier är undersköterskor, socialsekreterare samt behöriga lärare inom olika ämnesområden. Vidare finns en problematik vid rekrytering till en liten kommun som Skinnskatteberg i form av att medarbetarna ofta behöver ha en bred kompetens. Då en stor andel av medarbetarna pendlar har det under granskningen framförts att kommunen behöver erbjuda något annat för att vara en attraktiv arbetsgivare. Från fackliga företrädare har det även uppgivits vara viktigt att coacha till utbildning samt uppdragsutbildning. Det är även viktigt att kommunen arbetar med marknadsföring till studerande på universitet och högskolor samt vidtar åtgärder utifrån nuvarande utmaningar och situation.

Det uppges ha varit en hög personalomsättning av socialsekreterare men även av lärare. Från fackliga företrädare har även framförts att det är viktigt med en planering samt upplärning inför pensionsavgångar (exempelvis undersköterskor samt personal inom sektor teknik och service är sårbara utifrån kommande pensionsavgångar). Från vissa fackliga företrädare har det under granskningen även lyfts behov av en vikariepool i kommunen.

Med anledning av de utmaningar kommunen har och står inför vad gäller personalomsättning, pensionsavgångar samt rekrytering ser vissa fackliga företrädare ett behov av en personalförsörjningsstrategi.

Vad gäller avgångssamtal har flera fackliga företrädare uppgivit att en mall avseende avgångssamtal finns upprättad sedan våren 2016. Det har framförts att avgångssamtal sker men att det är svårt att uppskatta i vilken utsträckning som det genomförs.

Vad gäller löner har det under granskningen från vissa fackliga företrädare uppgivits att det är viktigt att satsa på löner och det är även viktigt att se över lönespridningen inom samma yrkeskategori inom kommunen. Detta då det har framförts finnas en stor spridning lönemässigt, exempelvis avseende lärare och socialsekreterare. Lön är därför viktigt för att såväl rekrytera som bibehålla personal i kommunen.

Vad gäller lön- och medarbetarsamtal har det från vissa fackliga företrädare uppgivits att dessa fungerar bra, men att det ibland sker genom ett kombinerat samtal. Mallar och riktlinjer finns upprättade. Från majoriteten fackliga företrädare har det under granskningen dock framförts att lönesamtal och medarbetarsamtal inte fungerar. Det finns en spridning och skillnad beroende på chef huruvida lön- och medarbetarsamtal genomförs. Det har under granskningen uppgivits finnas medarbetare som inte har haft ett medarbetarsamtal på flera år. Därför efterfrågas en tydligare struktur samt uppföljning av huruvida medarbetarsamtal sker. Samtidigt finns en förståelse från fackliga företrädare för att vissa chefer med stora personalgrupper har svårt att hinna med detta. I och med bristen på medarbetarsamtal sker därmed inte en naturlig uppföljning eller diskussion avseende kompetensutveckling. Från vissa fackliga företrädare efterfrågas dessutom en bättre diskussion och möjligheter till kompetensutveckling.

Vad gäller sjukfrånvaro har det från fackliga företrädare framförts att denna ökat och att sjuktalen skiljer sig åt mellan olika enheter. Vissa fackliga företrädare menar att sjukfrånvaron diskuterats i facklig samverkan medan andra fackliga företrädaren inte uppgivit att detta har skett. Inom den sociala sektorn har det under granskningen framförts att sjukfrånvaron diskuterats. Avseende sektor barn- och utbildning har det under granskningen uppgivits att samverkansmöten på central (sektorsövergripande) nivå inte skett under hösten 2015. Under våren 2016 har dock två möten genomförts. Information har då förmedlats avseende sjukfrånvaron. I den centrala kommunövergripande samverkansgruppen uppges information om sjukfrånvaro har förmedlats. Från vissa fackliga företrädare efterfrågas dock mer diskussion avseende sjukfrånvaron och inte att endast information förmedlas.

3.3 Kommunens utmaningar vad gäller personalförsörjning samt rekrytering och bibehållande av nyckelkompetenser

I personalredovisningen 2015 anges att det fortfarande är svårt att rekrytera sjuksköterskor, vissa lärare och socionomer. Även vikarier till äldreomsorgen blir allt svårare att hitta, då färre söker dessa utbildningar. I personalredovisningen i årsredovisningen 2014 angavs att kommunen under 2014 hade stor personalomsättning främst inom chefsidan. Då hade rekrytering av 7 nya chefer skett av totalt 19 chefer, vilket motsvarar 37 %. Nästan hela kommunens ledningsgrupp har bytts ut sedan år 2010. Vad gäller chefspositioner har kommunen lyckats rekrytera dessa sedan år 2014. En svårighet har dock funnits att rekrytera chefer inom den sociala sektorn.

Det har under granskningen uppgivits att det är svårt att rekrytera till landsbygd samt att en stor del av personalen pendlar till kommunen. En annan problematik är att det ska finnas en arbetsmarknad för en partner, bostad samt konkurrens från andra kommuner vad gäller löner. Ytterligare en faktor vid rekrytering som framförts är att en bred kompetens behövs i en kommun som Skinnskatteberg och att det finns få stabs-/specialfunktioner. Det har under granskningen, från vissa, uppgivits att det är viktigt med en strategi för kommunens kompetensförsörjning samt hur rekrytering kan ske

lokalt. Det är även viktigt att medarbetare ges möjlighet att utvecklas för att kommunen ska kunna behålla personal.

Inom sektor vård- och omsorg har det under granskningen uppgivits vara svårt att rekrytera till nästan samtliga yrkeskategorier. Vad gäller sjuksköterskor har kommunen viss inhyrd personal och vad gäller socionomer förekommer att beteendevetare istället rekryteras. Vad gäller rekrytering av beteendevetare innebär detta att ytterligare utbildning och introduktion behöver förmedlas via kommunen. Det har under granskningen även framförts finnas en hög personalomsättning inom IFO-enheten. Nästan samtliga har slutat sedan oktober 2014 (av totalt 7 socionomer). Andra utmaningar inom sektor vård och omsorg har uppgivits vara stora personalgrupper per enhetschef. Det finns chefer som har 55-60 medarbetare, vilket gör det svårt att genomföra medarbetar- och lönesamtal. Sektorn har ett samarbete med Mälardalens högskola vad gäller praktikplatser för studerande till undersköterskor och sjuksköterskor.

Vad gäller sektor barn- och utbildning är 28 procent behöriga förskolelärare och 80 procent behöriga lärare. Det har under granskningen framförts att lärarbristen börjar bli påtaglig samt att spetskompetenser är svårare att rekrytera. Skolans ledning uppges behöva stärkas upp för att behålla personal. Vidare uppges ett gemensamt arbete tillsammans med fackliga representanter ha påbörjats inom sektor för att ta fram en gemensam strategi för sektorns kompetensförsörjning. Andra åtgärder inom sektorn avser att kommunen under vissa förutsättningar betalar kostnaderna för lärarlegitimationer, mindre undervisningstid för lärare för att underlätta arbetsbördan samt system inom förskolan för att underlätta administrationen.

Inom sektor teknik- och service har det under granskningen uppgivits att uppskattningsvis 30 procent av personalen uppnår pensionsålder inom 5 år. Inom sektorn har det funnits svårigheter att rekrytera till bl.a. kokerska men även andra tjänster såsom fastighetsskötare. Det är även viktigt att kunna rekrytera inom vatten och avlopp, där det är svårrekryterat.

Inom miljö- och byggnadsförvaltningen har det under granskningen framförts att byggnadsinspektör är svårt att rekrytera samt sårbart då kommunen endast har en byggnadsinspektör. En rekrytering ska ske avseende byggnadsinspektör och avsikten är att nyttja ett bemanningsföretag för att hjälpa till med rekryteringen.

3.4 Personalavdelningens/personalchefens stöd

Kommunens personalavdelning består av en personalchef som även är kanslichef. En registrator bistår med vissa administrativa uppgifter inom området. Kommunen ska anställa en HR-utvecklare och tillsättning avses ske efter sommaren 2016.

Då personalchefens resurser är begränsade har arbete skett med att ta fram underlag till kommunens chefers egna arbete. Respektive verksamhet sköter exempelvis sin rekrytering och mallar samt checklistor har upprättats till arbetet. En mall finns upprättad avseende kompetenskrav/-profil för befattning samt introduktion för nyanställda. Kommunfullmäktige har även antagit en rekryteringspolicy – rutin för rekrytering 2010-11-15. I kommunen finns checklistor avseende;

- Kravspecifikation chefsrekrytering,
- Kravspecifikation rekrytering, ej chef.

Det har under granskningen uppgivits finnas ett behov av ökat stöd i rekryteringsarbetet och rekryteringsprocessen, då detta tar mycket tid i anspråk. Vi har under granskningen fått en bild av att rekryteringsföretag även anlitas.

3.5 Medarbetarundersökningar

Medarbetarundersökningar genomförs inte kontinuerligt i kommunen. En medarbetarundersökning genomfördes år 2013. Denna har inte presenterats politiskt och några kommunövergripande åtgärder har inte vidtagits utifrån medarbetarundersökningens resultat. Det har under granskningen uppgivits att avsikten är att en ny medarbetarundersökning ska genomföras under hösten 2016. Vidare har framförts att medarbetarundersökningar skett inom vissa av sektor barn- och utbildnings verksamheter i samband med deras arbetsmiljöarbete.

3.6 Rutiner för avgångssamtal

Mall för avgångssamtal finns på kommunens intranät i chefshandboken. Det finns även en upprättad checklista avseende avslut av anställning. Checklistan är avsedd att vara ett stöd för ansvarig chef vid avslutande av anställning.

Det finns inte några skriftliga direktiv om att avgångssamtal ska ske. Från fackliga företrädare har det under granskningen uppgivits att avgångssamtal förekommer, men det är svårt att uppskatta i vilken utsträckning det genomförs. Kommunchef och intervjuade sektorchefer har uppgivit att de har bilden att avgångssamtal sker. Det har även uppgivits att avgångssamtal inte alltid sker.

KPMG, dag som ovan

Lina Olsson
Certifierad kommunal yrkesrevisor