



Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

Rapport

Arboga kommun

KPMG AB

2022-03-29

Antal sidor 16



Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Ansvar	5
3.2	Styrdokument	5
3.3	Kommunstyrelsens och nämndernas styrning och uppföljning av kommunen som en attraktiv arbetsgivare	8
3.4	Åtgärder för att uppnå målen	11
3.5	Kompetensförsörjning	15
3.6	Avslut av anställningar	16
4	Slutsats och rekommendationer	17

1 Sammanfattning

Vi har av Arboga kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har ett ändamålsenligt styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och nämnderna i huvudsak har ett ändamålsenligt styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Vi anser dock att finns områden som kan utvecklas.

Vi menar att främst Barn- och utbildningsnämnden kan överväga att utveckla nämndens mål som är kopplade till det övergripande målet om attraktiv arbetsgivare. Vi bedömer att kommunstyrelsen och nämnderna vidtar åtgärder men vi anser att det borde finnas en tydligare och dokumenterad koppling till målen.

Avsaknaden av ett strategiskt och dokumenterat kompetensförsörjningsarbete ser vi som en brist. Vidare anser vi att uppföljningen av synpunkter från anställda som slutar sin anställning i kommunen behöver utvecklas.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Arbeta fram en kompetensförsörjningsstrategi i vilken analyser görs av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt.
- Utveckla rutiner för att komplettera avslutningsenkäter med dokumenterade rutiner för avslutningssamtal.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Tydligare koppla åtgärder till nämndmålen som utgår från det övergripande målet om attraktiv arbetsgivare.
- Följa upp om planerade åtgärder för att vara en attraktiv arbetsgivare har genomförts samt analysera effekterna av åtgärderna för att kunna bedöma de bidragit till att uppnå det övergripande målet.
- Ta fram kompetensförsörjningsplaner där analyser görs av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt.
- Utifrån analyser av kompetensförsörjningsbehovet upprätta mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter.
- Fastställa hur och när uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna ska göras. Enligt vår bedömning bör uppföljning ske minst två gånger om året.

2 Inledning/bakgrund

Arboga kommun är likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

I budget 2021 står att ”Modigt medarbetarskap Arboga kommun präglas av det modiga medarbetarskapet där vi vågar prova nytt och vågar förändras. Vårt ledarskap motiverar till att göra ett bra jobb och skapar förutsättningar för medarbetarens och kommunens utveckling. Tillsammans bidrar vi till en kultur av stolthet och tillit”.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en *risk* att kvaliteten i verksamheten försämras. En viktig förutsättning för att kommunen ska klara kompetensförsörjningen är att den uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av befintliga såväl som presumtiva personal.

Utifrån ovanstående har revisorerna i Arboga kommun i sin riskanalys avseende 2021 bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras. Uppdraget ingår i revisionen för 2021.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har ett ändamålsenligt styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns styrdokument, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?
- Hur sker kommunstyrelsens och nämndernas styrning och uppföljning av att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka åtgärder vidtages för att uppnå fullmäktiges mål avseende medarbetare?
- Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens-/personalbehovet på kort och lång sikt?
- Finns det ytterligare strategier/arbetsmodeller för hur man ska arbeta för att säkerställa en god kompetensförsörjning?
- Säkerställer respektive nämnd/styrelse kompetensutveckling av befintlig personal?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?
- Finns rutiner för att fånga upp synpunkter från personal som slutar i kommunen och hur tas i så fall till vara på dessa synpunkter?

Granskningen avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder.



Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Övrig aktuell lagstiftning
- Interna styrdokument såsom verksamhetsplan, riktlinjer och rutiner

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av styrdokument avseende kommunens
- Intervjuer med kommundirektör, förvaltningschefer, HR-chef samt verksamhetsutvecklare inom socialförvaltningen.

Rapporten är faktakontrollerad av kommundirektör, HR-chef och förvaltningschefer.

3 Resultat av granskningen

3.1 Ansvar

I "Reglementen för kommunstyrelsen, övriga nämnder krisledningsnämnd samt gemensamma arbetsformer" antaget av kommunfullmäktige 2015-09-24 senast reviderad 2021-04-15, anges i § 8 att kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det står vidare att kommunstyrelsen därmed ansvarar för bland annat personalpolitiska frågor och att samordna kommunens arbetsmiljöarbete.

I reglementet anges i § 18 att "Styrelsen/nämnden beslutar om anställning och entledigande av samt anställningsförhållanden för personal vid sina förvaltningar med undantag för förvaltningschefer som anställs av kommunstyrelsen. Styrelsen och nämnderna har hand om personalfrågor samt arbetsmiljöansvar inom sitt respektive verksamhetsområde med undantag av de frågor som anges i 8 § i detta reglemente."

I "Chefs- och ledarskapsstrategi i Arboga kommun" och i Riktlinjer för god och hälsofrämjande arbetsmiljö¹ formuleras cheferna ansvar för medarbetarna och arbetsmiljöarbetet.

I Arbetsmiljö- och hälsopolicyn står att "De förtroendevalda i våra nämnder har alltid det yttersta arbetsgivaransvaret för arbetsmiljön i verksamheterna".

3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetsgivaransvaret. Vi ser som positivt att det förutom i nämndernas reglementen också klargörs i Arbetsmiljö- och hälsopolicyn att det är de förtroendevalda som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön.

3.2 Styrdokument

Vi har tagit del av följande styrdokument som är relevanta för granskningens syfte:

- Arboga kommuns policy för personalpolitik, KF 2021-06-03.

Policyn började gälla 2021-07-01. Syftet med policyn är att ge chefer, medarbetare och blivande medarbetare en bild av vad kommunen står för och vill uppnå med personalpolitiken.

Policyn berör hur Arboga kommun vill vara som arbetsgivare och vad man förväntar sig av ledare och medarbetare. Vidare beskrivs vad som bedöms vara viktigt för att säkerställa kompetensförsörjningen samt vikten av likabehandling.

¹ Ersattes under slutet av år 2021 av riktlinjer för arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete.

Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

- Arbetsmiljö- och hälsopolicy, KF 2021-11-25

I Arbetsmiljö- och hälsopolicy fastställs att "Arboga kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en trygg, säker och hälsosam arbetsmiljö". I policy definieras också i ett antal punkter vad som behövs för att nå en god och hälsofrämjande arbetsmiljö.

I policy finns följande mål fastslagna:

Mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

- Alla nyanställda ska genomföra kommunens medarbetarintroduktion.
- Balansen mellan krav och resurser ska regelbundet diskuteras på arbetsplatsträffar.
- Alla medarbetare ska ha kännedom om kommunens Likabehandlingsplan och dess innehåll, samt veta hur de ska gå till väga för att anmäla kränkningar/trakasserier.
- Minst 80 procent av alla medarbetare besvarar pulsmätningarna, som är ett led i att följa upp och utveckla arbetsmiljö- och hälsofrämjande arbetet.

- "Chefs- och ledarskapsstrategi", antagen av kommunstyrelsen 2019-02-26,

I strategin står bland annat att : "Ditt uppdrag som chef och ledare är att omsätta visionen, värdegrunden, de politiska målen och besluten i handling och tillsammans med dina medarbetare åstadkomma en effektiv och bra verksamhet. Du är lojal mot fattade beslut, verkställer och för ut besluten i verksamheten samt visar gott omdöme och bemötande."

- Likabehandlingsplan, antagen av Kommunstyrelsen 2021-05-18.

Beskriver hur Arboga kommun ser på likabehandling samt hur arbetet ska bedrivas för att uppnå det i kommunen. I planen fastställs följande fem områden: arbetsförhållanden, bestämmelser och praxis om löner och andra förmåner, rekrytering och befordran, utbildning och övrig kompetensutveckling, möjlighet att förena förvärvsarbete med föräldraskap. I planen fastställs mål inom dessa fem olika områden och det beskrivs vilka åtgärder som ska vidtas för att uppnå målen.

- Riktlinjer för personalförmåner m.m., antagen av kommunstyrelsen 2017-11-07.
- Riktlinjer för representation och uppvaktningar, antagen av kommunstyrelsen 2017-11-28, reviderad 2021-02-23.
- Rutin för bidrag till fritidsstudiestöd, antagen av kommunledningsgruppen 2020-03-19.
- Rutin för friskvårdstid och friskvårdsbidrag, antagen i förvaltningschefsguppen 2016-11-17.
- Årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete.

Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

- Riktlinjer för en god och hälsosam arbetsmiljö, antagen av kommunstyrelsen 2017-03-14.
- Riktlinjer för arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete” fastslagen av Kommunstyrelsen 2021-11-09 (ersätter riktlinjer för en god och hälsosam arbetsmiljö).

I riktlinjen står bland annat att:

”För att på bästa sätt integrera arbetsmiljö- och det hälsofrämjande arbetet i den vardagliga verksamheten finns ett årshjul i kommunens digitala system för arbetsmiljöarbete som bland annat innefattar tidpunkter och innehåll för:

- Medarbetarsamtal
- Lönesamtal
- Introduktion
- Skyddsronder
- Riskbedömningar och handlingsplaner.
- Teman på arbetsplatsträffar, exempelvis arbetsbelastning och kränkande särbehandling. - Sammanställning av arbetsskadeanmälningar och tillbud.
- Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

3.2.1.1 **Bedömning**

Vi bedömer att Arboga kommun under 2021 i huvudsak har haft styrdokument, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Vi ser som positivt att det under slutet av 2021 har fattats beslut om Arbetsmiljö- och hälsopolicy samt att det i de nya ”Riktlinjer för en god och hälsofrämjande arbetsmiljö” anges olika åtgärder som kommunen gör för att erbjuda en god arbetsmiljö och motverka ohälsa. Enligt vår bedömning ger riktlinjerna ett stöd vilka åtgärder som ska vidtas för att erbjuda en god hälsofrämjande arbetsmiljö. Vi anser dock att det i riktlinjerna bör omnämnas att dessa utgår från Arbetsmiljö- och hälsopolicy då det är ett övergripande styrdokumentet för arbetsmiljöarbetet.

3.3 Kommunstyrelsens och nämndernas styrning och uppföljning av kommunen som en attraktiv arbetsgivare

Ett av kommunens strategiska områden som fullmäktige fastställt i budget 2021 är:

”Inspirerande organisation” med tillhörande mål ”Arboga kommun är en attraktiv arbetsgivare”. Mätning av måluppfyllelse görs genom Hållbart medarbetarengagemang.

Mål och mätningar

Mål 6. Arboga kommun är en attraktiv arbetsgivare



Att kunna attrahera rätt medarbetare är en av de viktigaste frågorna för arbetsgivare idag. Det är inte bara lön och förmåner som gör att anställda trivs och gör ett bra arbete. Att kunna erbjuda en kultur med

tydliga värderingar, en bra arbetsmiljö och möjlighet till utveckling är faktorer som också påverkar.

Mätningar	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Trend	Målvärde 2020	Målvärde 2021
6:1 Hållbart medarbetarengagemang	-	84	-	82	↘	84	84

Nämnderna har brutit ned målet enligt följande:

Styrelse/nämnd	Nämndmål	Mätningar
Kommunstyrelsen	Cheferna har ett gott ledarskap	HME, ledarskap Målvärde 85 %
	Kommunstyrelseförvaltningen är en attraktiv arbetsplats	Frisknärvaro Målvärde 55 %

Styrelse/nämnd	Nämndmål	Mätningar
Barn- och utbildningsnämnden	Kort och lång sjukfrånvaro ska minska.	
Fritid- och kulturnämnden	6:1 Medarbetarna på fritids- och kulturförvaltningen ska känna sig delaktiga och ha inflytande över utvecklingen av verksamheten.	6:1:1 Medarbetarnas procentuella sjukfrånvaro ska inte överstiga 5 % 6:1:2 Medarbetarnas samlade betyg av Fritids- och kulturförvaltningen ska öka. Målvärde 85 %
Socialnämnden	11.Heltidsresan ska införas, alla ska på sikt ha heltid. (ny formulering). 12.Medarbetarna ska känna sig delaktiga och ha inflytande över utvecklingen av verksamheten. 13.Medarbetares hälsa ska förbättras.	Antal medarbetare som får heltid utifrån de som önskar heltid Medarbetarens delaktighet och inflytande i verksamheten ska öka från 2019 års medarbetarenkät till 2021 Målvärde 4,5 % Den totala sjukfrånvaron i förvaltningen ska minska till 6 % 2022 (7 % 2021)

Uppföljning av målen görs i delårsrapport och årsredovisning.

HR-chefen är med på s.k. "beredningstisdagar" och ibland på KSAU, då hon rapporterar olika HR-frågor. HR-chefen är också med på kommunstyrelsens ledningsdialoger som genomförs två gånger per år. HR-frågorna ingår också som en del i budgetarbetet.

Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

I riktlinjerna för en god och hälsosam arbetsmiljö står att arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt ett årshjul och att det i årshjulet finns rutiner för uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Vid våra intervjuer framförs att årshjulet som finns inlagt i Stratsys ger ett gott stöd i arbetsmiljöarbetet. I detta finns också länkar till stöddokument. Årshjulet är upplagt med teman så chefen vet vad som ska tas upp vid olika tillfällen på året. Vidare framförs att det innebär att de olika delarna i arbetsmiljöarbetet aktualiseras på ett väldigt strukturerat sätt.

Varje år görs också utvärdering av det systematiska arbetsmiljöarbetet, SAM.

Uppföljning av utvärderingarna görs på förvaltningsnivå då man även bedömer om det är något generellt som framkommit. Uppföljningen dokumenteras i Stratsys och rapporteras till kommunstyrelse och nämnder.

Utvärderingen av det systematiska arbetsmiljöarbetet rapporteras årligen till kommunstyrelse och nämnder.

Arboga kommun har en värdegrund som ska fungera som en kompass i det dagliga arbetet och ska styra medarbetarnas beteende och agerande. Värdegrunden kallas för PUMI. Bokstäverna står för Professionalism, Uthållighet, Mod och Innovation.

Vid våra intervjuer framförs att Arboga har en kultur och värdegrund som inte bara är ett dokument utan något som medarbetarna också lever efter.

Vidare framförs att kommunens medarbetare är bra ambassadörer som gärna rekommenderar Arboga som arbetsgivare.

3.3.2 Bedömning

Vi kan konstatera att samtliga nämnder har brutit ned de övergripande målen avseende medarbetare samt fattat beslut om mått för att mäta måluppfyllelsen. Barn- och utbildningsnämnden har dock inte fastslagit något mätvärde för att mäta måluppfyllelsen utan endast att sjukfrånvaron ska minska. Enligt vår bedömning är enbart mål om sjukfrånvaron ett allt för begränsat mål för att kunna bedöma om nämnden är en attraktiv arbetsgivare och vi menar att Barn- och utbildningsnämnden bör utveckla detta område.

Vi kan konstatera att det finns rutiner och stöddokument för det systematiska arbetsmiljöarbetet och att det i rutinerna ingår utvärdering och rapportering. Vi ser också som positivt att riktlinjerna har uppdaterats under slutet av 2021.

Inför 2022 vill vi understryka vikten av att kommunstyrelsen och nämnderna följer upp målen i den nya Arbetsmiljö- och hälsopolicyn.

3.4 Åtgärder för att uppnå målen

Kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens ansvar för arbetsgivarfrågorna ingår ansvaret för medarbetarna inom den egna förvaltningen. Kommunstyrelsen har också ett ansvar för de övergripande strategiska arbetsgivarfrågorna.

I kommunstyrelsens delårsrapport redogörs för åtgärder som vidtagits under året för att uppnå målen. Exempel på åtgärder är arbete för att kunna sluta ett samverkansavtal med fackliga organisationer, gemensamt arbete med det systematiska arbetsmiljöarbetet samt att man har friskvårdsinspiratör vars uppdrag är att uppmuntra till hälsofrämjande aktiviteter bland medarbetarna.

Kommunstyrelsen följer upp att förvaltningen arbetar mot målen genom att cheferna ska redovisa vilka konkreta aktiviteter respektive enhet vidtar för att uppnå målen.

Vid vår granskning framförs att det är viktigt att tydliggöra för medarbetarna vilket ansvar som ligger i medarbetarskapet för att bidra till att kommunstyrelseförvaltningen är en attraktiv arbetsplats.

Det är inom HR-enheten som det huvudsakliga arbetet med de övergripande strategiska arbetsgivarfrågorna bedrivs. HR-enheten arbetar också med att stödja förvaltningarna och dess chefer när det gäller HR-området.

HR-enheten genomför också introduktion och internutbildningar för chefer i hela kommunen. Exempel på utbildningar som genomförs för chefer är **Utmanande samtal** och **Lösningsfokuserat samtalsätt**.

Enligt uppgift vid våra intervjuer har Arboga kommun under ganska många år jobbat med ledarskapsfrågan som en viktig del vilket bland annat tydliggörs i ledarskapsstrategin med tillhörande handlingsplan. En del i ledarutvecklingen är att cheferna i kommunen träffas i reflekterande mentorteam. Det innebär att de träffas i tvärgrupper över förvaltningsgränserna och efter en given samtalsstruktur diskuterar dilemman och ledarskapsutmaningar. Detta har dock inte genomförts under pandemin.

Under hösten 2021 har en översyn gjorts av chefernas organisatoriska förutsättningar för att bedriva ett gott ledarskap inom kommunledningsförvaltningen. Uppdraget kommer från kommunstyrelsen via kommundirektören. Under 2022 kommer arbetet fortsätta och då involvera politiker, kommunledningsgruppen och samtliga chefer inom kommunen.

Kommunstyrelsen hade inga internkontrollpunkter kopplat till medarbetarna i kommunstyrelsens internkontrollplan för 2021.

Barn- och utbildningsnämnden

Det finns inga dokumenterade åtgärder som är direkt kopplade till att uppnå målet om sjukfrånvaro. Vid våra intervjuer framförs dock att t.ex. arbetsmiljöarbetet och kompetensutvecklingsprogram bidrar till att vara en attraktiv arbetsgivare.

Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

Vid våra intervjuer framförs att förvaltningen har ett väldigt gott stöd av HR-enheten. Förvaltningen har stöd av en HR-specialist som är utpekad att arbeta med förvaltningens verksamhet. HR-specialist är också med i förvaltningens ledningsgrupp. Uppföljning av hur medarbetarna uppfattar kommunen som arbetsgivare görs genom medarbetarenkät (HME) och medarbetarsamtal.

En årlig utvärdering görs av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) och rapporteras till nämnden. Utvärderingen görs tillsammans med medarbetarna. Genom det stöd som finns i årshjulet för det systematiska arbetsmiljöarbetet med olika teman aktualiseras olika frågor på ett strukturerat sätt.

Förvaltningen arbetar också med en workshopserie kring lärarnas arbetsmiljö. Denna insats görs med alla medarbetare i förvaltningen. Arbetet genomförs partsgemensamt med alla fackliga organisationer som har medlemmar som är anställda i förvaltningen.

I förvaltningen pågår ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan som ska vara klar under våren 2022. Arbetet sker tillsammans med fackliga företrädare.

Det planeras att samtliga förskollärare ska gå utbildning i att "Leda utan att var chef". Det har dock gjorts ett uppehåll under pandemin då man gjorde bedömningen att det var värdefullt att utbildningen inte genomfördes digitalt.

Verksamheterna har samarbete med Örebro universitet genom att det tar emot studenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU). Verksamheterna tar också emot studenter från gymnasieskolan och vuxenutbildningar samt feriepraktikanter. Grundskolan och grundsärskolan deltar i ett treårigt forskningsprogram tillsammans med forskare från Göteborgs universitet vilket bidrar till kompetensutveckling hos de medarbetare som deltar.

Förvaltningen redovisar till nämnden vilka kommungemensamma satsningar som görs på kompetensutveckling

Det finns ingen systematisk uppföljning av kommande rekryteringsbehov men vid vår granskning framförs att förvaltningen ändå har kontroll på detta. Förvaltningen redovisar andelen behöriga lärare årsvis till nämnden.

Vid våra intervjuer framförs också att det viktigaste för att klara kompetensförsörjningen är att behålla personal genom att vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda en god arbetsmiljö.

Även möjligheten till kompetensutveckling framförs som en viktig faktor.

Det finns inget uttalat att avslutningssamtal ska genomföras när någon slutar sin anställning.

Följande internkontrollpunkt som är kopplat till medarbetarna finns i nämndens internkontrollplan för 2021:

- Kompetensförsörjning, att tjänster tillsätts av obehöriga förskollärare och lärare utan att ha vakansprövats och annonserats.

Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

Fritid- och kulturnämnden

Det finns inga dokumenterade åtgärder som är kopplade till målet att vara en attraktiv arbetsgivare. Vid vår granskning framförs dock de anställdas delaktighet är en av de viktigaste förutsättningarna. Andra åtgärder som lyfts fram för att vara en attraktiv arbetsgivare är att kommunen bjuder på kaffe och frukt, att det finns möjlighet att utnyttja friskvårdspeng eller friskvårdstid och att medarbetarna har möjlighet att utveckla sig i sitt arbete.

Vid våra intervjuer framförs också vikten av att medarbetarna känner sig delaktiga och att det finns en väl utvecklad kultur i förvaltningen när det gäller att genomföra arbetsplatsträffar (APT). På APT kan de ha olika teman och HR-enheten hjälper till med underlag till dessa.

Sjukfrånvaron rapporteras till nämnden. Under första halvåret 2021 låg den på 3 %.

Det görs inga direkta analyser av kommande kompetensbehov. Vid senaste rekryteringen av personal till biblioteket var det många sökande och analysen är att Arboga kommuns goda rykte bidrog till detta.

Det finns vissa kompetenser som kan vara svårt att rekrytera då kommunen inte har behov av heltidstjänster. Arboga kommun har påbörjat diskussioner med närliggande kommuner för att kunna samarbeta kring denna typ av tjänster.

Andra åtgärder som görs för att klara kompetensförsörjningen är att badet tar emot skolelever som har anpassad studiegång på praktik samt feriearbetare. På det sättet kan ungdomar få en inblick i arbetet på badet. Fritidsgården har haft en lärarstudent som har hållit i läsläsning. Fritidsgården har också tagit emot studenter från fritidsledarprogrammet.

Enligt uppgift har förvaltningen arbetet mycket med rutiner för att förhindra hot och våld. Det är främst på biblioteket där det förekommit besökare som uppträtt på ett sätt som skapat otrygghet för personal och andra besökare. I de arbetet har förvaltningen samarbetat med kommunens säkerhetssamordnare och polisen. En åtgärd som vidtagits för att förhindra att det blir otryggt på biblioteket är att besökare inte kan röra sig fritt i lokalerna på samma sätt som tidigare.

På badet har det förts diskussioner om hur personalen ska bemöta kunder som inte uppträder på bra sätt vilket ger personalen en större trygghet att hantera dessa situationer.

Frågan om medarbetarnas utveckling finns med på medarbetarsamtalet.

När anställda slutar får de besvara en enkät som finns tillgänglig via kommunens intranät. Det är chefen som ansvarar för att påminna medarbetaren att fylla i enkäten. Det är dock frivilligt att göra det. Resultatet sammanställs av HR-avdelningen och redovisas i central samverkansgrupp. Förvaltningen har dock inte fått någon rapport på resultatet av enkäterna.

Förvaltningschefen har haft avslutningssamtal med underställd chef som slutat men det finns ingen uttalad rutin att alla chefer ska genomföra avslutningssamtal.

Vid våra intervjuer framförs att HR-enheten ger ett gott stöd till förvaltningens chefer.

Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

Följande internkontrollpunkt som är kopplat till medarbetarna finns i nämndens internkontrollplan för 2021:

- Personal missar viktig information.
- Arbetsgivaren upptäcker brister och sköter inte sina åtagande utefter SAM.
- Medarbetaren får inte den återkoppling man ska ha.

Socialnämnden

Det finns inga dokumenterade åtgärder som är kopplade till målet att vara en attraktiv arbetsgivare. Vid vår granskning framförs att det görs åtgärder inom verksamheterna men att det finns en överenskommelse att åtgärderna ska redovisas på verksamhetsnivå och inte på nämndsnivå. Vid våra intervjuer understryks vikten av att målen ska vara förståeliga för alla medarbetare. I förvaltningens ledningsgrupp har diskuterats vikten av delaktighet och att alla medarbetare ska få vara med och arbeta fram hur verksamheten ska uppnå målen.

I förvaltningen arbetar man med värdegrundsarbetet PUMI. De har arbetat med PUMI på olika sätt i verksamheterna i förvaltningarna. Det har nu fattats beslut om att de ska ta upp PUMI på APT genom att man diskuterar ett de olika värdeorden på APT. När nya styrdokument träder i kraft som berör personalpolitiken ska de lyftas på APT.

För att fånga upp medarbetarnas synpunkter kommer kortare medarbetarundersökningar att göras s.k. pulsmätningar. Dessa pulsmätningar ska göras sex gånger per år vilket förhoppningsvis ska innebära att saker kan fångas snabbare och att chefen kan vidta åtgärder direkt.

Inom vård och omsorg arbetar de med kompetenshöjande insatser för sjuksköterskor, undersköterskor och utbildad personal.

Heltidsresan är ett utvecklingsprojekt som drivs av SKR och Kommunal mellan 2016–2024. Målet med projektet är att heltidsarbete ska bli norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Inom vård- och omsorgsverksamheten i Arboga kommun har man arbetat utifrån denna överenskommelse sedan 2016. Det fanns dock inget formellt beslut att förvaltningen skulle arbeta för heltid. På grund av omorganisationer och pandemin hade detta arbete avstannat.

I budget 2021 är dock heltidsresan ett av nämndens mål och i förvaltningen har man nu startat om arbetet för att uppnå målet med heltidsresan. Det har bildats en styrgrupp i vilken biträdande verksamhetschef, verksamhetsutvecklare och HR-chef ingår. Verksamhetsutvecklare kommer att vara projektledare.

Vid vår granskning framförs att heltidsresan innebär ett helt nytt sätt att tänka runt arbetets organisering, schemaläggning och bemanning.

I dag är det ca 38 % av de anställda inom vård- och omsorgsverksamheten som arbetar heltid. Det har inte beslutats ännu om det ska vara frivilligt eller obligatoriskt att ha en heltidsanställning. Förvaltningen har tidigare gjort en undersökning av hur många av de anställda som vill gå upp på heltid. Förvaltningen använder i dag timanställda till

Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

en kostnad av ca 18 Mnr och tanken är att antalet timanställda ska minska om fler av de tillsvidareanställda arbetar heltid.

Det kommer inom kort fattas beslut om hur de ska gå vidare med heltidresan. Det kommer också att bildas olika arbetsgrupper som ska arbeta med olika delfrågor inom ramen för förändringen. Det gäller t.ex. IT-system, schemaläggning m.m. Dialog om förändringen kommer också att föras med chefer och personal.

Som ett led i att införa heltidsresan kommer cheferna inom vård- och omsorg att få en omfattande utbildning.

Planen är att det i första etappen är hemtjänst och SÄBO som ska införa heltid.

Något som också påverkar schema- och bemanningsplanering är förändringar i kollektivavtalet som träder i kraft den 1 april och som innebär att arbetspassen på natten kommer att vara kortare än nu. Denna förändring kommer att påverka hur de kan lägga schemat både för natt- och dagpersonal.

Kompetensheten ska hantera schemaläggning och bemanning vid vikariat inom vård- och omsorgsverksamheten. Det innebär att de också ska hantera när tillsvidareanställd personal har schematurer där de ligger utanför den ordinarie bemanningen på den egna arbetsplatsen och därmed får arbeta på en annan arbetsplats där behov finns.

Följande internkontrollpunkter som är kopplat till medarbetarna finns i nämndens internkontrollplan för 2021:

- Att hälsosamtalet inte ger effekt .
- Kompetensbrist, bristyrken.

3.4.1 Bedömning

Enligt vår bedömning sker ett aktivt arbete i samtliga nämnder för att vara en attraktiv arbetsgivare och uppnå fullmäktiges övergripande mål. Vi anser dock att de åtgärder som vidtas på ett tydligare sätt bör kopplas till målen. Vi anser också att det bör göras uppföljningar av om planerade åtgärder har genomförts samt analyser av effekterna av åtgärderna för att kunna bedöma de bidragit till att uppnå det övergripande målet om att vara en attraktiv arbetsgivare.

3.5 Kompetensförsörjning

Vid våra intervjuer delges vi analyser av kommande kompetensförsörjningsbehov och exempel på åtgärder som vidtas för att klara nuvarande och kommande utmaningar när det gäller kompetensförsörjningen. Dock finns ingen samlad och dokumenterad bild av kompetensförsörjningsbehoven eller gemensamma arbetssätt och metoder för att analysera behov och fatta beslut om åtgärder.

Vid medarbetarsamtalet tas frågan upp om kompetensutveckling. Medarbetarnas kompetensutveckling ska vara kopplade till verksamhetens behov. Den s.k. Omställningsfonden², har kommunen nyttjat sedan 2017. Exempel på

² En stiftelse som arbetar med omställning av personal inom välfärden.

kompetenshöjande insatser är svenskundervisningen i vårdsvenska. HR-enheten för dialoger med ledningsgrupper och fackliga företrädare vilka behov man ser av kompetenshöjande insatser. Kommunen har också använt sig av Vård- och omsorgslyftet.

3.5.1 Bedömning

Vi uppfattar att det finns en medvetenhet om de utmaningar som finns och kommer att finnas inom många av kommunens verksamheter när det gäller kompetensförsörjningen. Vi kan konstatera att det inte finns några övergripande analyser och planer avseende kompetensförsörjningen i kommunen. Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att säkerställa att ta fram kompetensförsörjningsplaner där analyser görs av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt. Med utgångspunkt från dessa analyser bör sedan upprättas mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter. Vi rekommenderar också att det tydligt framgår hur uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna ska genomföras.

3.6 Avslut av anställningar

Tidigare skickades en enkäten ut till f.d. medarbetare efter att anställningen hade upphört med frågor om hur de uppfattade anställningen i Arboga kommun. En ny rutin har införts som innebär att avslutningsenkäterna nu finns tillgänglig digitalt på kommunens intranät och den anställde går själv in och via en länk besvarar enkäten. Förhoppningen är att det ska medföra att svarsfrekvensen höjs.

Vid vår granskning framförs att cheferna ska uppmana att den anställde svarar på enkäten. Det är dock frivilligt att besvara enkäten. Svaren på enkäten går till HR-enheten.

HR-enheten följer upp resultatet av enkätundersökningen en gång om året. De tittar också på varje enskilt svar när det kommer in. Svarsfrekvensen har varit ca 30 %. Resultatet lyfts i centrala samverkansgruppen.

Det finns en mall för avslutningssamtal i chefshandboken. Dock finns inget krav eller någon rutin för att ett sådant samtal ska genomföras. Vid våra intervjuer framförs dock från HR-enheten att uppfattningen är att det ingår i chefsansvaret och att cheferna genomför avslutningssamtal.

Den som slutar kan också välja att ha ett avslutningssamtal med någon på HR-enheten.

3.6.1 Bedömning

Vi menar att det är positivt att det finns en rutin för avslutningsenkäter. Vi anser dock att denna bör kompletteras med en dokumenterad rutin att den anställde som slutar ska erbjudas ett avslutningssamtal med ansvarig chef eller eventuellt med företrädare för HR-enheten. Vi vill vidare understryka vikten av att det som framkommer vid avslutningssamtal och enkäter analyseras och bedöms om det framkommer omständigheter som bör ligga till grund för utveckling eller åtgärder.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och nämnderna i huvudsak har ett ändamålsenligt styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Vi anser dock att finns områden som kan utvecklas.

Vi menar att främst Barn- och utbildningsnämnden kan överväga att utveckla nämndens mål som är kopplade till det övergripande målet om attraktiv arbetsgivare. Vi bedömer att kommunstyrelsen och nämnderna vidtar åtgärder men vi anser att det borde finnas en tydligare och dokumenterad koppling till målen.

Avsaknaden av ett strategiskt och dokumenterat kompetensförsörjningsarbete ser vi som en brist. Vidare anser vi att uppföljningen av synpunkter från anställda som slutar sin anställning i kommunen behöver utvecklas.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Arbeta fram en kompetensförsörjningsstrategi i vilken analyser görs av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt.
- Utveckla rutiner för att komplettera avslutningsenkäter med dokumenterade rutiner för avslutningssamtal.



Arboga kommun

Granskning av kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-03-29

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Tydligare koppla åtgärder till nämndmålen som utgår från det övergripande målet om attraktiv arbetsgivare.
- Följa upp om planerade åtgärder för att vara en attraktiv arbetsgivare har genomförts samt analysera effekterna av åtgärderna för att kunna bedöma de bidragit till att uppnå det övergripande målet.
- Ta fram kompetensförsörjningsplaner där analyser görs av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt.
- Utifrån analyser av kompetensförsörjningsbehovet upprätta mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter.
- Fastställa hur och när uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna ska göras. Enligt vår bedömning bör uppföljning ske minst två gånger om året.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.